

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur : ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite de ce travail expose à des poursuites pénales.

Contact : portail-publi@ut-capitole.fr

LIENS

Code la Propriété Intellectuelle – Articles L. 122-4 et L. 335-1 à L. 335-10

Loi n°92-597 du 1^{er} juillet 1992, publiée au *Journal Officiel* du 2 juillet 1992

<http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg-droi.php>

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>



THÈSE

En vue de l'obtention du
DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par :
Université Toulouse 1 Capitole (UT1 Capitole)

Présentée et soutenue par **Charlotte RANCHOUX - SOULAT**

Le 20 novembre 2015

**Enjeux et perceptions liés à la mise en place d'une démarche participative dans un contexte marketing interne :
La RATP comme étude de cas**

École doctorale et discipline ou spécialité :
ED SG : Marketing

Unité de recherche :
Centre de Recherche en Management (CRM, UMR 5303 CNRS)

Directeur de Thèse :
Jean-Marc DECAUDIN, Professeur des Universités, IAE - Université Toulouse 1 - Capitole

Rapporteurs :
François BLANC, Professeur des Universités Emérite, IAE - Paris Panthéon-Sorbonne
Jean-François TRINQUECOSTE, Professeur des Universités, IAE - Université de Bordeaux

Suffragants :
Charles CROUE, Maître de Conférences HDR, IAE - Université de La Rochelle
Jacques IGALENS, Professeur des Universités, IAE - Université Toulouse 1 - Capitole

Enjeux et perceptions liés à la mise en place d'une démarche participative dans un contexte marketing interne : La RATP comme étude de cas

Résumé : Ancré dans le champ du marketing interne, ce travail s'intéresse au phénomène de participation des salariés à la prise de décision. Inscrit dans le paradigme interprétativiste, il adopte une approche qualitative compréhensive et s'appuie sur une méthode d'étude de cas. Il est illustré par le cas de la démarche « Vision 2020 », mise en place auprès des salariés de la RATP en vue de la création du plan d'entreprise 2013-2020. Abordés dans une perspective systémique et interactionnelle, propre à l'approche communicationnelle de l'école de Palo Alto, les résultats émanent d'un raisonnement abductif et sont construits à l'aide d'un processus itératif d'allers retours entre la théorie, le recueil et l'analyse des données empiriques. Ainsi, l'analyse et l'interprétation des données recueillies par triangulation ont permis d'aborder la notion de participation selon trois angles, en se plaçant du point de vue des salariés : la conceptualisation du phénomène de participation, les objectifs et les effets de ce type d'initiative et les éléments pouvant exercer une influence sur l'attitude des employés envers celle-ci. Ce travail a par ailleurs souligné des enjeux majeurs inhérents à la participation des salariés, tels que le suivi de l'action participative, l'importance des supports, l'évolution de l'attitude des salariés lors de la mise en place de ce type d'action, ou encore le rôle particulier du manager dans ce type de démarche. Il constitue une théorisation de pratiques managériales existantes.

Mots clés : Marketing interne, communication interne, participation des salariés, recherche qualitative interprétative, étude de cas, RATP.

Issues and perceptions related to the establishment of a participatory approach in an internal marketing context: RATP as a case study

Abstract: Anchored in the field of internal marketing, this work investigates the phenomenon of employee participation in decision-making. Inside an interpretivist paradigm, it adopts a qualitative and comprehensive approach, based on a case study method. We choose the case of the initiative "Vision 2020", set up with RATP employees in order to create the 2013 to 2020 business plan. Addressed in a systemic and interactional perspective, specific to the communication approach of Palo Alto, the findings result from an abductive reasoning and are built using an iterative process that goes back and forth between theory, collection and analysis of empirical data. The analysis and interpretation of data collected by triangulation thus allow us to address the notion of participation from three angles, adopting the point of view of employees: the conceptualization of the phenomenon of participation, the objectives and effects of this type of initiative and the elements influencing the attitude of employees towards it. This work highlights major challenges inherent in employee participation, such as the monitoring of participatory action, the importance of media, changing the attitude of employees during the implementation of this type action, or the special role of the manager in this type of initiative. It proposes a theorization of existing management practices.

Key words: Internal marketing, internal communications, employees' participation, interpretive qualitative research, case study, RATP.

*" L'Université n'entend ni approuver,
ni désapprouver les opinions particulières du candidat. "*

Remerciements

La réalisation de cette thèse a été une expérience riche intellectuellement et humainement, marquée par la présence de nombreuses personnes. Je tiens à les remercier, ici, de m'avoir accompagnée dans cette aventure.

A mon Directeur de thèse, le Professeur Jean-Marc Décaudin, pour la confiance qu'il m'a témoignée, sa disponibilité et son ouverture d'esprit. Son accompagnement chevronné et sa bienveillance précieuse m'ont permis non seulement de mener à bien ce travail, mais aussi de faire mes premiers pas en tant que chercheur. Qu'il trouve en ces mots l'expression de mon immense gratitude et de mon profond respect.

Aux membres du jury qui me font l'honneur d'évaluer ce travail et ont accepté de participer à son amélioration grâce à leurs retours : les Professeurs François Blanc et Jean-François Trinquecoste en tant que rapporteurs, ainsi que le Professeur Jacques Igalens et Monsieur Charles Croué en tant que suffragants.

Aux experts professionnels et académiques et aux salariés qui ont répondu à mes sollicitations dans les premiers temps de cette recherche. Leurs conseils et leur appui m'ont été d'une grande aide pour déterminer un objet d'étude captivant, et faire de ce travail ce qu'il est devenu. Je pense notamment à Guillaume Aper, Président de *l'Association Française de Communication Interne*, à Catherine Broyez, consultante, et à l'équipe de la société *ImFusio*. Plus particulièrement, à Monsieur Jean-Marc Bernardini, Responsable de l'unité *Communication interne et corporate* de la RATP, envers qui je suis profondément reconnaissante pour son accueil, sa confiance, et pour l'opportunité exceptionnelle qu'il m'a offerte en m'ouvrant les portes de son entreprise. J'en profite pour remercier les salariés de la RATP qui ont pris le temps de me rencontrer malgré des emplois du temps particulièrement chargés, et qui m'ont fait confiance en me faisant partager leur expérience, leur quotidien, leur enthousiasme ou leurs inquiétudes en toute sincérité. Derrière un bureau ou au milieu des moteurs et des machines, ils m'ont toujours reçue avec bienveillance, amabilité et franchise. Ils sont la substantifique moelle de ce travail.

Au-delà de la thèse, il y a aussi eu les congrès, les ateliers, l'enseignement ou tout simplement le quotidien au travail. A toutes les personnes avec qui j'ai eu le plaisir de partager ma vie de doctorante pendant ces quelques années.

Aux équipes administratives de l'IAE et du CRM, qui, par leur amabilité, leur disponibilité et leur efficacité, m'ont offert un cadre de travail agréable et confortable. Je pense particulièrement à Nicole Cassagne, Corinne Schaffner, Cédric Beucher, Naomi Lockley, Alexandre Maini et Laura Campbell, mais également à Karim Mignonac et Fany Declerck, directeurs successifs de l'école doctorale. Un mot également aux membres de l'équipe de la reprographie pour leur patience et leur gentillesse.

Aux enseignants de l'équipe marketing et du CRM, Annie Bonnefont, Laurent Giraud, Patrice Roussel, Cyrielle Vellera, Eric Vernet, Lars Meyer-Waarden, que j'ai eu le plaisir de côtoyer et qui n'ont pas hésité, autour d'un café ou à l'occasion d'une discussion, de me faire part de leurs conseils ou de leurs encouragements.

A ceux avec qui j'ai eu le plaisir de collaborer, que ce soit pour l'enseignement ou pour la recherche : Gérard Bijeire, Afifa Bouguerra, Nathalie Del Vecchio, Assaad El Akremi, Michel Grellier, Caroline Manville et Audrey Rouziès.

Pour avoir pris le temps de lire mon travail au fil des années, et m'avoir aidée à l'améliorer par la qualité de leurs remarques, à Nawel Ayadi, Laurent Bertrandias, Jean-Philippe Galan, Magali Giraud, Stéphane Magne et Andréas Munzel. Merci également à Christophe Benaroya qui a pris le temps de me recevoir et m'a donné des conseils avisés, particulièrement concernant la mise en place d'une étude de cas.

A Rosy, Linda, Sarah, Tessa et Julien B. qui ont patiemment relu ce manuscrit et m'en ont fait des commentaires particulièrement riches. A Laurent B. et Laura Campbell pour le coup de pouce de dernière minute sur la traduction du résumé.

A l'équipe des doctorants, la « team ». La thèse a également été pour moi, grâce à eux, une formidable aventure de groupe, avec des hauts et des bas, des rires et des pleurs, des moments d'angoisse et d'autres d'euphorie passagère. J'ai eu la chance d'appartenir à une équipe soudée et d'être entourée de chacun d'entre eux, dont certains sont devenus plus que de simples collègues. A Charlotte, Fatim, Gauthier, Gwenaëlle, Ibtissame, Karim, Laurent B., Laurent M., Leila, Mathieu, Rahila, Rosy, Sylvie, Taieb, Thao, Thierry, Thomas, merci pour ces grands moments de stimulation intellectuelle, car il y en a eu beaucoup, mais aussi pour nos franches rigolades, l'esprit d'entraide et la facilité déconcertante avec laquelle toutes nos individualités se sont rencontrées. Un clin d'œil particulier à Linda, mon binôme de promotion, une personnalité superbe avec qui je suis fière d'avoir partagé une grande partie du chemin.

Enfin, à l'heure où ce travail doctoral touche à sa fin, je pense avec émotion à mes proches, ceux qui ont suivi mon parcours de près (ou de loin), ont été présents, compréhensifs et ont partagé mes joies intenses et mes moments de flottement.

A mes amis extraordinaires qui, de la Chine au Canada, en passant par Paris, Toulouse et la Charente, ont été mon oxygène, mes fantaisies, mes refuges. Ils m'ont entourée et dorlotée en ponctuant ce travail de moments de vie à part... Ils m'ont fait réfléchir parfois, sourire souvent, merci à Bruno, Ella Magga, Florent, Gaspard, Jean-Charles, Jojo, Julien B., Julien C., Justine, Laura, Lolotte, Lucas, Magaly, Matthieu, Pauline, Philippe, Sophie, Sylvie, Yannick.

Parmi ces compagnons de vie, je ne saurais exprimer en seulement quelques lignes le rôle essentiel qu'ont joué Tessa, Laurent, Sarah et Olivier, qui n'ont probablement pas idée de la force qu'ils m'ont donnée. Pour avoir cru en moi et m'avoir donné la force de me surpasser... pour m'avoir logée, nourrie, blanchie, consolée... pour m'avoir conseillée, rassurée... pour avoir accompagné ma réflexion et m'avoir parfois poussée dans mes retranchements... pour tous ces moments ensemble, pour votre présence emprunte de simplicité, de tolérance et d'une bienveillance rare. Merci pour tout cela, infiniment...

A ma grande famille pour le réconfort qu'elle m'a apporté, mes parents et beaux-parents pour leur soutien inconditionnel, leur générosité, leurs encouragements et leur amour. Enfin, à mes sœurs, mes soleils, mes prunelles, ma plus grande source d'énergie, d'enthousiasme et de volonté. Pour la complicité, l'amour, la fraîcheur, la joie de vivre qu'elles me communiquent chaque jour depuis maintenant 20 et 30 ans... Pour m'offrir le bonheur d'être la grande sœur la plus chanceuse du monde, et, bien sûr, pour leurs précieux conseils vestimentaires !...

Sommaire

Introduction générale.....	25
Partie 1 Marketing interne et participation : phase théorique de la recherche	35
Chapitre 1 Cadre de la recherche : le marketing interne.....	39
Section 1.1 Les courants fondateurs dans la conception du marketing interne.....	43
Section 1.2 De la difficulté à définir le marketing interne	49
Section 1.3 Les enjeux associés au marketing interne	57
Section 1.4 La communication interne : élément fondamental du marketing interne.....	65
Synthèse du chapitre 1.....	75
Chapitre 2 Introduction au concept de participation	77
Section 2.1 Éclaircissements concernant l’approche retenue dans ce travail	81
Section 2.2 Fondements du concept de participation : la démocratie	85
Section 2.3 Définition du concept de participation	89
Section 2.4 L’évaluation de la participation.....	93
Synthèse du chapitre 2.....	97
Chapitre 3 Le concept de participation en marketing : la participation du consommateur.....	99
Section 3.1 Du marketing des services à la <i>Service-Dominant Logic</i> : Naissance et évolution du concept de participation	103
Section 3.2 Participation, co-production, co-création, ... : Définitions et terminologie autour du concept de participation	111
Section 3.3 Pourquoi participer ou faire participer ? Antécédents et conséquences de la participation du consommateur	121

Synthèse du chapitre 3.....	125
Chapitre 4 Le concept de participation en management des ressources humaines : la participation de l'employé	127
Section 4.1 La participation des salariés à la prise de décision: théories fondatrices	131
Section 4.2 La participation à la prise de décision	143
Synthèse du chapitre 4.....	155
Partie 2 Mise en œuvre d'une approche interprétative : épistémologie et méthodologie	157
Chapitre 5 Construction de l'objet de recherche	161
Section 5.1 Réflexion épistémologique.....	165
Section 5.2 Etude qualitative préalable : un changement d'angle d'approche.....	177
Section 5.3 Présentation de l'objet et des objectifs de recherche.....	183
Synthèse du chapitre 5.....	187
Chapitre 6 Méthode et mise en œuvre du protocole de recherche.....	189
Section 6.1 Méthode de recherche	193
Section 6.2 Présentation du terrain de recherche	201
Section 6.3 Posture du chercheur et considérations éthiques.....	221
Section 6.4 Recueil des données	231
Section 6.5 Analyse des données	255
Synthèse du chapitre 6.....	265

Partie 3 Perception de la démarche participative par les salariés de la RATP : résultats de la recherche	267
Chapitre 7 Vers une meilleure compréhension de ce qu'est une démarche participative	271
Section 7.1 La notion de participation : une conception floue et subjective.....	275
Section 7.2 Définition de la démarche participative Vision 2020.....	299
Synthèse du chapitre 7.....	315
Chapitre 8 Analyse des objectifs et effets associés à la démarche.....	317
Section 8.1 Les objectifs de la démarche	321
Section 8.2 Les effets de la démarche	345
Synthèse du chapitre 8.....	359
Chapitre 9 Influences contextuelles sur l'attitude des salariés envers la démarche .	361
Section 9.1 Le contexte organisationnel	365
Section 9.2 Le contexte individuel.....	377
Synthèse du chapitre 9.....	401
Conclusion générale	405
Bibliographie.....	421
Annexes.....	467
Table des matières	507

Liste des tableaux

Introduction générale.....	25
Chapitre 1 Cadre de la recherche : le marketing interne.....	39
Tableau 1.1 : les quatre perspectives du marketing interne	48
Tableau 1.2 : définitions du marketing interne	49
Tableau 1.3 : différentes perspectives du marketing interne.....	51
Tableau 1.4 : les effets du marketing interne étudiés dans la littérature	61
Tableau 1.5 : quelques définitions de la communication interne dans la littérature	66
Tableau 1.6 : les dimensions de la communication interne.....	67
Tableau 1.7 : les effets associés à la communication interne.....	69
Chapitre 2 Introduction au concept de participation	77
Tableau 2.1 : traduction des termes	82
Tableau 2.2 : définitions de la participation par domaines	89
Tableau 2.3 : échelle de participation citoyenne.....	93
Chapitre 3 Le concept de participation en marketing : la participation du consommateur.....	99
Tableau 3.1 : littérature sur la participation du client à la production.....	103
Tableau 3.2 : les principes fondateurs de la Service-Dominant Logic.....	108
Tableau 3.3 : co-création et co-production : différenciations proposées dans la littérature.	113
Tableau 3.4 : principaux travaux proposant des critères de classification du phénomène de participation.	114
Tableau 3.5 : les grands niveaux de participation.....	117
Tableau 3.6 : synthèse des principaux fondements de la participation du consommateur dans les courants traditionnel et moderne du marketing.....	125
Chapitre 4 Le concept de participation en management des ressources humaines : la participation de l'employé	127
Tableau 4.1 : caractéristiques des types d'organisations J, A et Z idéales.....	136
Tableau 4.2 : principales variables à considérer dans une approche contingente du management	141
Tableau 4.3 : synthèse des principales théories situationnelles du leadership	141
Tableau 4.4 : l'étude des effets de la participation dans la littérature.	150
Tableau 4.5 : les effets de la participation suivant les modèles cognitif, affectif et de contingence	152

Chapitre 5 Construction de l'objet de recherche 161

Tableau 5.1 : les paradigmes épistémologiques en sciences de gestion selon différents auteurs.....	166
Tableau 5.2 : hypothèses sous-jacentes aux grands fondements épistémologiques.....	168
Tableau 5.3 : les critères de validation des méthodes qualitatives.....	174
Tableau 5.4 : profils des salariés interrogés dans l'étude préalable.....	178
Tableau 5.5 : profils des experts interrogés dans l'étude préalable.....	178
Tableau 5.6 : l'agenda de recherche.....	182
Tableau 5.7 : les aspects liés à la recherche compréhensive.....	186

Chapitre 6 Méthode et mise en œuvre du protocole de recherche..... 189

Tableau 6.1 : les questionnements associés au contexte d'investigation.....	191
Tableau 6.2 : caractéristiques des paradigmes quantitatif et qualitatif.....	193
Tableau 6.3 : les filiales du Groupe RATP (hors RATP Dev).....	203
Tableau 6.4 : les 20 départements de l'EPIC RATP.....	205
Tableau 6.5 : éléments liés aux deux campagnes mises en place conjointement.....	210
Tableau 6.6 : instrumentation préalable : facteurs décisionnels clés.....	225
Tableau 6.7 : les informations fournies aux répondants.....	226
Tableau 6.8 : triangulation des données.....	232
Tableau 6.9 : les critères d'échantillonnage et leur application.....	235
Tableau 6.10 : entretiens de groupes.....	237
Tableau 6.11 : entretiens individuels.....	237
Tableau 6.12 : entretiens de profils particuliers.....	238
Tableau 6.13 : entretiens informels.....	238
Tableau 6.14 : les étapes de l'analyse par théorisation ancrée.....	257

Chapitre 7 Vers une meilleure compréhension de ce qu'est une démarche participative 271

Tableau 7.1 : échelle de participation citoyenne simplifiée.....	280
Tableau 7.2 : éléments permettant de qualifier une initiative participative.....	287
Tableau 7.3 : caractéristiques associées à la démarche Vision 2020.....	305
Tableau 7.4 : les fonctions attribuées à la démarche participative.....	311
Tableau 7.5 : les composantes de la communication interne.....	312
Tableau 7.6 : niveaux de participation, caractéristiques et fonctions associées.....	316

Chapitre 8 Analyse des objectifs et effets associés à la démarche..... 317

Tableau 8.1 : synthèse des objectifs mentionnés par les répondants.....	344
Tableau 8.2 : mise en perspective des effets perçus de la démarche.....	357
Tableau 8.3 : mise en parallèle des objectifs et des effets mentionnés par les répondants.....	360

Chapitre 9 Influences contextuelles sur l'attitude des salariés envers la démarche . 361

Tableau 9.1 : proposition de typologie des réactions individuelles à la participation..... 398

Tableau 9.2 : typologie des réactions individuelles au mécontentement (Bajoit, 1988) 399

Conclusion générale 405

Tableau 10.1 : synthèse des résultats de l'étude 406

Tableau 10.2 : mise en parallèle des résultats obtenus..... 409

Tableau 10.3 : mise en parallèle des rôles du manager et du personnel en contact 409

Liste des figures

Introduction générale.....	25
Figure 1 : canevas de la recherche	32
Chapitre 1 Cadre de la recherche : le marketing interne.....	39
Figure 1.1 : le triangle du marketing des services.....	44
Figure 1.2 : les liens dans la chaîne de profit des services.....	58
Figure 1.3 : le cycle du succès et le cycle de l'échec	59
Figure 1.4 : l'étoile de la communication marketing intégrée	71
Chapitre 2 Introduction au concept de participation	77
Chapitre 3 Le concept de participation en marketing : la participation du consommateur.....	99
Figure 3.1 : les éléments fondamentaux du système de servuction.....	107
Chapitre 4 Le concept de participation en management des ressources humaines : la participation de l'employé	127
Chapitre 5 Construction de l'objet de recherche	161
Figure 5.1 : la construction de l'objet dans le processus de recherche	163
Figure 5.2 : modes de raisonnement et connaissance scientifique	171
Figure 5.3 : construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétative.....	184
Figure 5.4 : processus étudié.....	185
Chapitre 6 Méthode et mise en œuvre du protocole de recherche.....	189
Figure 6.1 : présence mondiale du Groupe RATP	202
Figure 6.2 : présence du Groupe RATP sur le terroir français	203
Figure 6.3 : structure organisationnelle de la RATP.....	204
Figure 6.4 : composantes de l'analyse des données : modèle itératif.....	257
Figure 6.5 : une démarche itérative.....	259

Chapitre 7 Vers une meilleure compréhension de ce qu'est une démarche participative	271
Figure 7.1 : organisation du chapitre 7 (Carte mentale n°1)	273
Figure 7.2 : les différents degrés de participation dans le discours des répondants	279
Figure 7.3 : les conditions à la participation	297
 Chapitre 8 Analyse des objectifs et effets associés à la démarche.....	317
Figure 8.1 : organisation du chapitre 8 (Carte mentale n°2)	319
 Chapitre 9 Influences contextuelles sur l'attitude des salariés envers la démarche .	361
Figure 9.1 : les éléments ayant une influence sur l'attitude envers la démarche	363
Figure 9.2 : organisation du chapitre 9 (Carte mentale n°3)	364
 Conclusion générale	405

Liste des encadrés

Introduction générale.....	25
Chapitre 1 Cadre de la recherche : le marketing interne.....	39
Encadré 1.1 : synthèse des principaux éléments constitutifs du marketing interne	53
Encadré 1.2 : réactions positives à l'utilisation de l'expression « marketing interne »	63
Chapitre 2 Introduction au concept de participation	77
Chapitre 3 Le concept de participation en marketing : la participation du consommateur.....	99
Chapitre 4 Le concept de participation en management des ressources humaines : la participation de l'employé	127
Encadré 4.1 : les dimensions de la participation	145
Chapitre 5 Construction de l'objet de recherche	161
Encadré 5.1 : la vision de la réalité en fonction de l'objet et de la position des acteurs	170
Encadré 5.2 : éléments de terminologie spécifiques au terrain étudié	173
Encadré 5.3 : sites visités.....	182
Encadré 5.4 : les questions posées pour la construction de l'objet de recherche	183
Chapitre 6 Méthode et mise en œuvre du protocole de recherche.....	189
Encadré 6.1 : extraits de la campagne « Restons civils sur toute la ligne »	206
Encadré 6.2 : supports de communication interne de la RATP.....	208
Encadré 6.3 : supports d'information Vision 2020	212
Encadré 6.4 : parcours en atelier - planche n°1.....	214
Encadré 6.5 : parcours « séquencé in situ » - planche n°1	214
Encadré 6.6 : parcours en atelier - planche n°2.....	215
Encadré 6.7 : parcours « séquencé in situ » - planche n°2	215
Encadré 6.8 : choix des thèmes de contribution.....	216
Encadré 6.9 : cartes postales Vision 2020.....	218
Encadré 6.10 : extraits du bilan de la démarche participative.....	219
Encadré 6.11 : extraits du document « Plan stratégique – l'essentiel).....	219

Encadré 6.12 : illustrations du phénomène d'interaction à double sens	223
Encadré 6.13 : disposition physique d'un entretien difficile.....	227
Encadré 6.14 : illustration d'une maladresse commise sur le terrain.....	227
Encadré 6.15 : l'apprentissage du langage.....	228
Encadré 6.16 : émotions ressenties suite à un échange	229
Encadré 6.17 : le recueil des entretiens « en cascade ».....	234
Encadré 6.18 : le cas d'une rétractation	234
Encadré 6.19 : expérience de terrain L'importance de l'indépendance du chercheur	240
Encadré 6.20 : portrait chinois	242
Encadré 6.21 : photographies du carnet d'entretien.....	244
Encadré 6.22 : photographies du journal de bord	246
Encadré 6.23 : photographies de schémas dessinés dans le journal de bord	246
Encadré 6.24 : photographies prises lors de la phase empirique de la recherche.....	248
Encadré 6.25 : photographies de documents internes relatifs à l'organisation	249
Encadré 6.26 : photographie de plusieurs numéros du journal interne Urban Mag	249
Encadré 6.27 : documents relatifs à la communication externe du groupe RATP.....	250
Encadré 6.28 : documents relatifs à l'actualité du groupe RATP	250
Encadré 6.29 : photographies des documents relatifs à la mise en place de la démarche Vision 2020	251
Encadré 6.30 : photographies des kits de déclinaison de la démarche Vision 2020	251
Encadré 6.31 : photographie des articles internes concernant Vision 2020	252
Encadré 6.32 : exemple de données satellites recueillies.....	253
Encadré 6.33 : mémos associés à la première écoute des entretiens	260
Encadré 6.34 : construction progressive des résultats.....	262

Chapitre 7 Vers une meilleure compréhension de ce qu'est une démarche

participative 271

Encadré 7.1 : affiches de la campagne ayant eu lieu à la fin de la démarche.....	282
--	-----

Chapitre 8 Analyse des objectifs et effets associés à la démarche..... 317

Encadré 8.1 : planche n°1 (parcours en atelier)	329
Encadré 8.2 : planche n°2 (parcours en atelier)	335

Chapitre 9 Influences contextuelles sur l'attitude des salariés envers la démarche .361

Encadré 9.1 : exemples de nouveaux outils d'information aux voyageurs mis en place par la RATP .	368
Encadré 9.2 : logo RATP.....	369
Encadré 9.3 : implantation du siège de la RATP	369
Encadré 9.4 : campagnes de communication Tisséo.....	370
Encadré 9.5 : emplacement des bureaux sur un site de maintenance bus	371

Encadré 9.6 : hiérarchie et codes vestimentaires	372
Encadré 9.7 : campagnes de communications participatives de la RATP	375
Encadré 9.8 : supports utilisés pour la démarche Vision 2020.	392
Encadré 9.9 : réunions de groupes Vision 2020.....	394
Conclusion générale	405

Introduction générale

« *L'entreprise vit actuellement une double révolution. La première est celle de la performance avec le souci de l'innovation à coûts maîtrisés. La seconde réside dans la capacité des entreprises à créer des environnements de bien-être. Ces deux révolutions ont un dénominateur de réussite commun, celui de la coopération. Pour innover, les salariés ont besoin de se sentir reconnus et de manifester une énergie positive qui permet de faire bouger les lignes* » (Autissier, Giraud et Johnson, 2015). Parler du travail est devenu un véritable enjeu pour l'ensemble des acteurs composant une organisation. Qu'il s'agisse du management, des partenaires sociaux ou des salariés, l'expression et le dialogue sur le travail apparaissent aujourd'hui comme une condition nécessaire à la conjugaison de la performance économique et du bien-être au travail.

Comme en témoigne la multiplication des initiatives visant à favoriser la participation des salariés (donner la parole au travail, établir le dialogue et écouter la voix des salariés), le sujet est au cœur des préoccupations des différents protagonistes du monde professionnel, mais également du dialogue social qui entend « *encourager et favoriser l'expression des salariés sur leur travail* » (ANI du 19 juin 2013, article 12, cf. annexe 1). Ainsi, de l'ANACT¹ à l'association Innov'Acteurs² en passant par le cabinet Inergie³, ou le réseau d'information Miroir Social⁴, nombre de structures promeuvent l'intégration de cette dimension dans les politiques managériales des entreprises.

¹ Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail : Etablissement Public à caractère Administratif créé en 1973, placé sous la tutelle du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé et se donnant pour vocation « *d'améliorer à la fois la situation des salariés et l'efficacité des entreprises, et de favoriser l'appropriation des méthodes correspondantes par tous les acteurs concernés* » (www.anact.fr).

² Association, créée en 2002, pour le développement de l'innovation participative dans les organisations (<http://www.innovacteurs.asso.fr>).

³ Cabinet conseil en management, communication et opinion interne depuis 1986, Inergie a pour vocation de développer l'efficacité relationnelle au sein des organisations (<http://www.inergie.com>).

⁴ « *Miroir social est un média de l'information sociale, participatif et communautaire, destiné principalement aux acteurs du dialogue social, à savoir, les élus des Institutions Représentatives du Personnel, les Délégués Syndicaux, les représentants des Ressources Humaines, les prestataires, les journalistes* » (Préambule des Conditions Générales d'utilisation et d'Abonnement de Miroir Social), il est accessible à l'adresse www.miroirsocial.com, et propose différents dossiers, dont un intitulé « *Le participatif, nouveau souffle de l'expression collective des salariés* ».

Particulièrement présente dans les domaines du changement et de l'innovation, la thématique de la participation des salariés entre dans le cadre des préoccupations entrepreneuriales, notamment en termes de Responsabilité Sociale des Entreprises, un champ de recherche qui ne cesse de se développer et dont les fondements conceptuels et historiques sont exposés par El Akremi, Dhaouadi et Igalens (2008).

En outre, au même titre que la satisfaction des consommateurs ou des actionnaires, la satisfaction des employés fait aujourd'hui de plus en plus partie de la mission de l'entreprise (Bottazzo, 2005) et devient un élément stratégique pour attirer et retenir les talents. Or, « *Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte* »⁵. Le rapport au travail a changé, les attentes des individus à son encontre ont évolué et la place qu'il tient dans nos vies n'est plus la même. Si Dujarier (2008, 2014) évoque l'évolution du rôle du consommateur et la mise au travail de celui-ci, le mouvement inverse existe aussi (e.g. Bowers, Martin et Luker, 1990 ; Bowers et Martin, 2007), et le salarié est de plus en plus considéré comme un client interne envers lequel il s'agit d'adopter, comme pour le client externe, une démarche marketing.

Si, historiquement, la stratégie de communication interne était conduite plus par les financements disponibles que par des objectifs (Asif et Sargeant, 2000), dans son étude, Johnson (2001) souligne que les entreprises les plus admirées du classement Fortune ont un budget trois fois supérieur à celui des entreprises les moins admirées, et que les entreprises leaders consacrent plus de 50% de leur budget global de communication à la communication interne (Dolphin, 2005). Les collaborateurs sont de plus en plus reconnus comme étant non seulement des ressources, mais également des ambassadeurs de l'organisation (Argenti, 1998 ; Dolphin, 2005) et « *l'entreprise doit se préoccuper de la communication interne et veiller à la qualité des relations et échanges entre acteurs dans l'entreprise, car cela détermine son bon fonctionnement* » (Thévenet, 1988).

Dans ce cadre général, le travail proposé ici s'intéresse plus particulièrement à la participation des salariés à la prise de décision dans un contexte de marketing interne.

⁵ Extrait de l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013, intitulé « *Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle* ».

D'un point de vue académique, le phénomène de participation a tout d'abord été étudié dans les disciplines de la sociologie et de l'économie. La sociologie et l'économie politiques se sont intéressées à la participation du citoyen, la sociologie et l'économie du travail à celle du salarié, et la sociologie et l'économie de la consommation à celle du client. Ces trois champs ont par la suite été traités, respectivement, dans les disciplines des sciences politiques, du management des ressources humaines et du marketing.

Les sciences de gestion puisant, entre autre, leurs fondements en sociologie et en économie (la psychologie en est également une discipline fondatrice), ces thématiques ont en effet naturellement été reprises par les chercheurs en gestion. D'un côté le champ du marketing s'intéresse à la participation du consommateur, de l'autre, le management des ressources humaines traite de la participation des salariés. Rare est la littérature qui croise ces deux sphères (l'interne et l'externe de l'organisation) qui restent souvent exclues l'une de l'autre, bien que de moins en moins. Le marketing des services, à partir des années 80, les réunit, et propose un début d'intégration. Issu de la littérature en marketing des services, le marketing interne se fonde sur une vision interdisciplinaire qui associe les champs du marketing et des ressources humaines et « *désigne l'importation des fondements et des pratiques du marketing commercial dans le champ des organisations* » (Seignour, 1998). En 2007, Bowers et Martin présentent un point de vue original en proposant d'échanger la place du salarié et celle du client. Ils indiquent que « *les organisations qui réussissent puisent dans deux approches : traiter les employés plus comme des clients, tout en traitant les clients plus comme des employés* ».

Le marketing interne, champ d'application particulier du marketing, au même titre que le marketing politique ou le marketing associatif est donc particulièrement approprié pour aborder les questions de la participation des salariés sous un angle marketing. Il est par ailleurs cohérent avec la réalité organisationnelle des entreprises, au sein desquelles les frontières entre les disciplines sont floues, en interne comme en externe. Les différents services internes sont étroitement liés au sein du système global que représente l'entreprise, et ne peuvent fonctionner indépendamment les uns des autres. En outre, les frontières entre communication interne et externe sont de plus en plus floues et les différents publics sont toujours plus en contact. Ainsi, le thème général de la recherche est **l'étude de la participation des salariés dans un contexte de marketing interne**. A l'instar de Dong,

Evans et Zou (2008), qui croisent le champ du service après-vente avec celui de la participation du consommateur, ce travail doctoral assimile le phénomène de participation des salariés au domaine du marketing, à la différence près que dans notre cas, il convient également d'intégrer des conceptions issues de la littérature en management des ressources humaines.

Dans ce contexte théorique particulier, l'étude approfondie du concept de participation implique de chercher non seulement à comprendre ce qu'il signifie mais également de mettre en lumière les enjeux qui lui incombent. Associés à la volonté d'étudier ce phénomène au travers de la perception des individus l'ayant vécu, ces objectifs se traduisent au travers de l'objet de recherche suivant : **l'étude de la mise en place, des enjeux et de la perception d'une action participative destinée aux salariés**. Il s'accompagne de plusieurs questions de recherche :

- En quoi consiste une démarche participative ?
- Quels sont les objectifs de l'organisation à travers l'utilisation de ce type de démarche ?
- Quels en sont les effets ?
- Quels éléments peuvent influencer l'attitude des salariés envers ce type d'initiative ?

Pour répondre à ces questions, et au vu du positionnement épistémologique interprétativiste adopté, le choix de mettre en place une étude de cas unique a été retenu. Centrée sur l'analyse d'une situation organisationnelle spécifique - la démarche participative Vision 2020, mise en place par la RATP auprès de ses salariés en vue du lancement de son plan d'entreprise 2013-2020 - cette méthode permet une approche compréhensive en profondeur du phénomène en le replaçant dans un contexte organisationnel particulier. D'autre part, la dimension exploratoire de ce travail a conduit à la mise en œuvre d'une stratégie hybride pour l'analyse et l'interprétation des données. Une analyse thématique a ainsi été enrichie par l'émergence de nouveaux thèmes issus des données recueillies sur le terrain. Inspirée de l'analyse par théorisation ancrée, cette méthode itérative d'interprétation des résultats correspond à l'induction modérée, dans laquelle des catégories sont créées *a priori* grâce au cadre conceptuel, puis enrichies à l'aide du matériel recueilli (Savoie-Zajc, 2004 *in* Anadón et

Savoie-Zajc, 2009). Il s'agit également d'une des particularités du codage à visée théorique (Point et Voynnet Fourboul, 2006).

Ainsi, si la rédaction du présent document adopte une organisation hiérarchisée qui vise à respecter les standards établis pour la réalisation de l'exercice doctoral, il ne faut pas y voir le reflet d'une démarche linéaire classique. En effet, la circularité fait partie de l'essence de ce travail, qui doit par conséquent être abordé en tant que tel : « *Alors que les devis traditionnels de recherche exigent du chercheur qu'il planifie chaque étape de sa démarche avant de commencer la collecte des données, en MTE, les chercheurs construisent leur démarche au fur et à mesure* » (Guillemette et Luckerhoff, 2009).

Par ailleurs, l'orientation interdisciplinaire donnée la recherche se rallie aux principes de l'école de Palo Alto, dont Picard et Marc (2013) parlent en ces mots : « *Son ouverture interdisciplinaire (qui l'a amenée à réussir une brillante synthèse dans des domaines aussi éloignés que l'anthropologie, la cybernétique, les stratégies hypnotiques ou les théories de la communication) et son souci constant d'allier la pratique et la théorie ont favorisé l'émergence de nombreuses applications et sont venus enrichir ses positions premières* ». L'interdisciplinarité est donc envisagée ici comme une source d'enrichissement bénéfique à la démarche de recherche.

« *La nouveauté d'un objet de recherche provient du fait que le marketing est interdisciplinaire. La possibilité pour le marketing d'importer des théories, concepts ou lois issus de disciplines connexes permet d'inspecter un objet construit de recherche sous des éclairages différents. Mais l'introduction d'objets nouveaux ou de procédures de recherche spécifiques doit justifier de son utilité dans le contexte marketing* » (Robertson et Ward, 1973). Ainsi, ce travail se donne pour objectif de fournir des contributions qui sont de plusieurs ordres.

D'un point de vue théorique, l'originalité de ce travail réside principalement dans le champ disciplinaire qu'il mobilise, le marketing interne, encore souvent considéré comme marginal dans la communauté académique, alors même que ces principes sont de plus en plus mis en œuvre au sein des organisations. De plus, la thématique de la participation des salariés est, à notre connaissance, peu développée dans la littérature, et les publications dont elle a fait l'objet se rattachent au seul champ du management des ressources humaines. Par ailleurs, le traitement du sujet au travers du point de vue des salariés en constitue également une

particularité. En effet, comme le soulignent plusieurs auteurs (e.g. Ruck et Welch, 2012 ; Welch et Jackson, 2007 ; Uusi-Rauve et Nurkka, 2010), de façon générale, la littérature porte plus sur le point de vue des managers que sur celui des employés. Or, ils soulignent par la même occasion l'importance de connaître le point de vue des salariés afin de s'assurer que la communication répond à leurs attentes.

D'un point de vue méthodologique, le recours à une étude de cas ne présente pas de véritable apport en soi étant donné qu'il s'agit d'un procédé de plus en plus utilisé dans la recherche en marketing. Cependant, le nombre d'études empiriques peu élevé dans le champ plus spécifique du marketing interne (Ballantyne, 1997 ; Prasad et Steffes, 2002 ; Ahmed, Rafiq et Saad, 2003 ; Gounaris, 2008 ; Panigyrakis et Theodoridis, 2009 ; Wieseke *et al.*, 2009) fait du choix de cette méthode une réelle contribution quant au développement de ce champ de recherche.

L'examen d'une situation existante, au travers d'une étude de cas unique, permet par ailleurs, de par sa forte contextualisation et l'analyse en profondeur qu'il occasionne, d'adresser aux managers certaines informations susceptibles de les éclairer sur des enjeux qui les concernent directement.

Le document est structuré en trois parties qui aborderont, respectivement, le cadre théorique (***Partie 1 : Marketing interne et participation : cadre théorique de la recherche*** - Chapitres 1 à 4), les aspects épistémologiques et méthodologiques (***Partie 2 : Mise en œuvre d'une approche interprétative : épistémologie et méthodologie*** - Chapitres 5 et 6), puis les résultats de la recherche (***Partie 3 : Perception de la démarche participative par les salariés de la RATP : résultats de la recherche*** - Chapitres 7 à 9).

Le premier chapitre sera consacré à l'étude du cadre théorique dans lequel s'inscrit cette recherche : le marketing interne (***Chapitre 1 : Cadre de la recherche : le marketing interne***). Ce champ de recherche, encore en quête de légitimité, sera tout d'abord traité au travers des différents courants de recherche qui ont marqué son évolution. Par la suite, plusieurs définitions du marketing interne seront données et certaines difficultés liées à sa conceptualisation seront soulignées : les caractéristiques polysémiques, transdisciplinaires et multidimensionnelles, qui en font un domaine singulier et source de débat dans la communauté académique. Puis, seront abordés les principaux enjeux associés au marketing

interne. Il s'agira alors d'en exposer les objectifs et les effets, que ce soit auprès des cibles internes (salariés) ou externes (clients). L'étroite relation entre marketing interne et marketing externe sera alors mise en avant. Enfin, ce chapitre sera également l'occasion de traiter de la communication interne, élément fondamental dans l'opérationnalisation du marketing interne.

Les chapitres suivants seront consacrés au concept central de cette recherche : la participation. Le deuxième chapitre constituera une entrée en matière au sujet de cette notion (**Chapitre 2 : Introduction au concept de participation**). Il précisera, dans un premier temps, l'approche retenue dans ce travail, puis reviendra sur les fondements de la participation issus de la philosophie politique, pour ensuite en aborder les définitions proposées dans différentes disciplines telles que la sociologie, la psychologie ou l'économie.

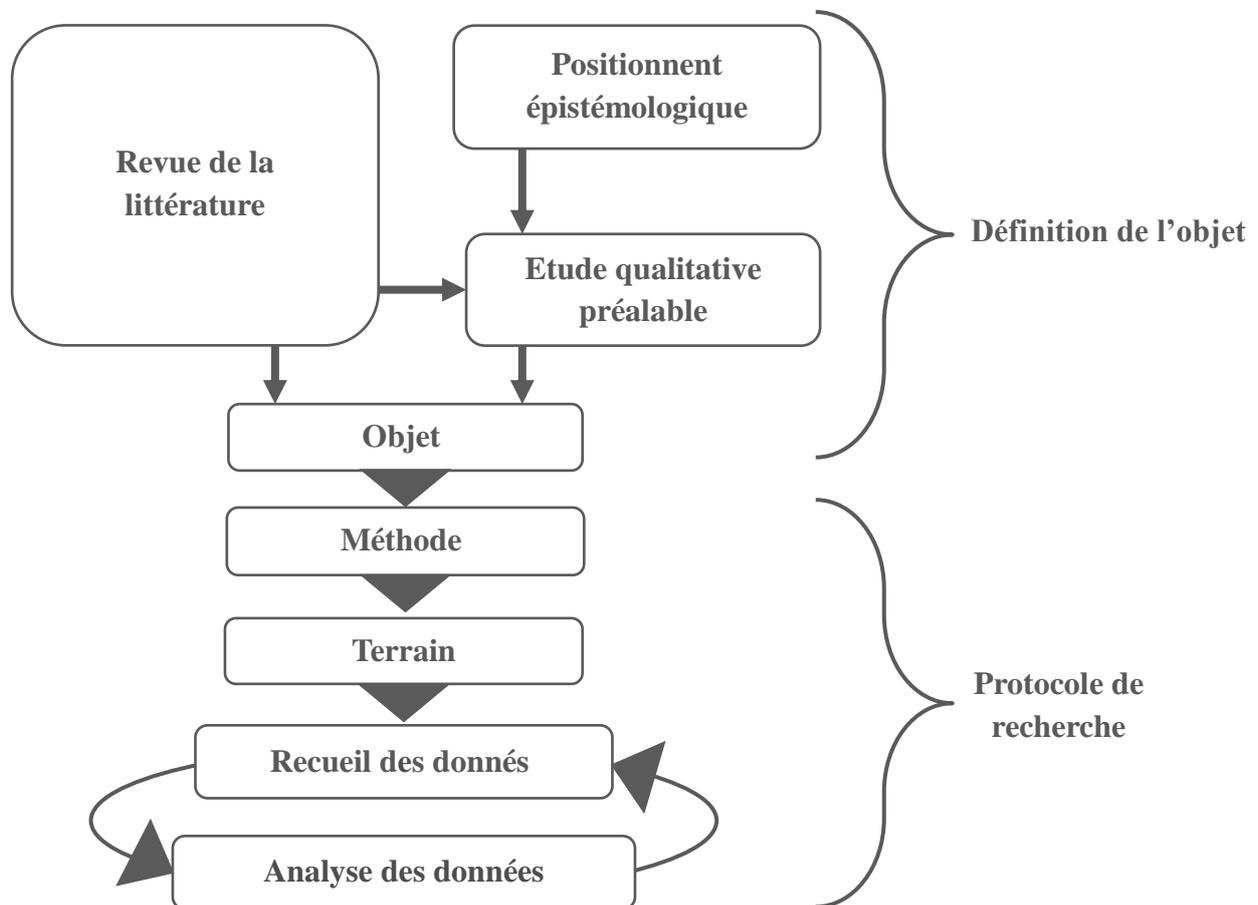
Etant donné le caractère interdisciplinaire du cadre théorique, un examen de la participation telle qu'elle est abordée dans les deux disciplines fondatrices du marketing interne, que sont le marketing et le management des ressources humaines, fera l'objet des deux chapitres suivants. Ainsi, le troisième chapitre reviendra sur l'évolution du concept de participation en marketing et la terminologie qui lui est associée ainsi que sur ses antécédents et conséquences (**Chapitre 3 : Le concept de participation en marketing**). Puis, le quatrième chapitre étudiera le phénomène de participation des salariés à la prise de décision après en avoir abordé les théories fondatrices (**Chapitre 4 : Le concept de participation en management des ressources humaines**).

Après la délimitation du thème général de la recherche et la définition des concepts mobilisés arrive la présentation de l'objet, des questions de recherche et des choix opérés en matière de positionnement épistémologique et de méthodologie. Dans cette optique, un chapitre sera consacré à l'exposé du processus de construction de l'objet de recherche (**Chapitre 5 : Construction de l'objet de recherche**). La posture épistémologique adoptée ainsi que l'étude qualitative exploratoire ayant mené à la délimitation de cet objet seront présentées. Nous verrons comment cette recherche, issue d'un intérêt général de départ pour la notion de participation dans un contexte de marketing interne, s'est tournée, après une première phase, sur l'étude d'un cas pratique de participation de salariés, à travers l'exemple d'une démarche participative mise en place au sein de la RATP : la démarche « Vision 2020 ».

Le sixième chapitre sera quant à lui consacré à la présentation du protocole de recherche mis en place (**Chapitre 6 : Méthode et mise en œuvre du protocole de recherche**). Le choix du recours à une étude de cas unique sera justifié, le terrain de recherche présenté, puis la méthodologie

adoptée pour répondre aux questions de recherche sera spécifiée, tout d'abord concernant le recueil des données, puis concernant leur analyse. A cette occasion, la démarche de multi-angulation méthodologique recommandée notamment par Deshpande (1983) et Yin (2009) sera exposée, toute comme la stratégie hybride mise en œuvre pour l'analyse des données (combinaison d'une analyse thématique et d'une analyse par théorisation ancrée). Le canevas de la recherche est présenté de manière schématique dans la figure suivante.

Figure 1 : canevas de la recherche



Après cet exposé des choix épistémologiques et méthodologiques adoptés, les trois derniers chapitres seront consacrés au développement des résultats de la recherche. L'organisation de ces chapitres (présentée graphiquement dans l'annexe 2) a directement été conditionnée par

l'analyse et l'interprétation des résultats, qui ont permis de déterminer leur découpage en sections et sous-sections. Les résultats seront discutés au fur et à mesure de leur présentation.

Ainsi, le chapitre 7 s'attachera à définir ce qu'est une démarche participative pour les répondants (**Chapitre 7 : Vers une meilleure compréhension de ce qu'est une démarche participative**). Pour cela, une première section étudiera comment ces derniers conçoivent la participation sous un angle théorique. Puis, une deuxième section s'appuiera sur l'expérience des individus pour définir la démarche Vision 2020 telle qu'ils l'ont vécue.

Le chapitre suivant traitera des objectifs et des effets de la démarche, tels qu'ils sont perçus par les répondants (**Chapitre 8 : Analyse des objectifs et des effets associés à la démarche**). Trois types d'objectifs (managériaux, stratégiques et relationnels) et deux types d'effets (au niveau individuel et au niveau organisationnel) seront développés.

Enfin, le chapitre 9 (**Chapitre 9 : Influences contextuelles sur l'attitude des salariés envers la démarche**) étudiera les éléments pouvant exercer une influence sur l'attitude des salariés envers la démarche, en adoptant une vision large, qui permet de tenir compte des différents niveaux de contexte dans lesquels elle s'est déroulée et en la considérant dans une approche systémique propre à l'école de Palo Alto.

Partie 1

Marketing interne et participation : phase théorique de la recherche

Partie 1

Marketing interne et participation : phase théorique de la recherche

Chapitre 1 - Cadre de la recherche : le marketing interne

Chapitre 2 - Introduction au concept de participation

Chapitre 3 - Le concept de participation en marketing

Chapitre 4 - Le concept de participation en management des ressources humaines



Partie 2

Mise en œuvre d'une approche interprétative : épistémologie et méthodologie

Chapitre 5 - Construction de l'objet de recherche

Chapitre 6 - Méthode et mise en œuvre du protocole de recherche



Partie 3

Perception de la démarche participative par les salariés de la RATP : résultats de la recherche

Chapitre 7 - Vers une meilleure compréhension de ce qu'est une démarche participative

Chapitre 8 - Analyse des objectifs et des effets associés à la démarche

Chapitre 9 - Influences contextuelles sur l'attitude des salariés envers la démarche

Chapitre 1

Cadre de la recherche : le marketing interne

Section 1.1 - Les courants fondateurs dans la conception du marketing interne

Le marketing interne dans le champ du marketing des services

Marketing interne, orientation client et management de la qualité totale

Le marketing interne au service de la stratégie d'entreprise

Section 1.2 - De la difficulté à définir le marketing interne

Un concept polysémique...

... multidimensionnel...

... et interdisciplinaire

Section 1.3 - Les enjeux associés au marketing interne

Section 1.4 - La communication interne : élément fondamental du marketing interne

Fonctions de la communication interne et effets associées

Communication interne et communication externe

La communication interne dans des contextes spécifiques

Les difficultés liées à la communication interne

Apparue entre la fin des années 70 et le début des années 80 dans la littérature en marketing des services (Voima, 2000), « *la terminologie de 'marketing interne' [...] désigne l'importation des fondements et des pratiques du marketing commercial dans le champ des organisations* » (Seignour, 1998). Qualifié de « philosophie », de « processus de management », ou encore d'« outil », le marketing interne a été appréhendé de manière hétéroclite dans la littérature, tant au travers de sa définition que de ses fondements ou de ses objectifs (Lings, 2004 ; Varey, 1995a). « *Il y a une grande confusion dans la littérature quant à ce qu'est le marketing interne, ce qu'il est supposé faire, comment il est supposé le faire, et qui est supposé le mettre en place. La variété des interprétations quant à ce que constitue le marketing interne a conduit à une gamme variée d'activités regroupées sous l'égide du marketing interne* » (Rafiq et Ahmed, 2000).

Si Foreman et Money (1995) considèrent que le marketing interne « *est devenu un aspect du marketing accepté et fréquemment cité par les praticiens et la communauté académique* », il n'en souffre pas moins d'un manque de légitimité dans la communauté académique (Varey, 1995a ; Helman et Payne, 1992). Pourtant, le marketing interne traduit une réalité de pratiques, notamment au travers de son caractère interdisciplinaire (qui lui est souvent reproché) et constitue « *une tendance lourde du management actuel [qui] envisage les divers protagonistes comme des partenaires à part entière* » (Seignour, 1998). Ahmed et Rafiq (2003) précisent d'ailleurs « *il est clair qu'au 21^{ème} siècle, les entreprises ne peuvent plus se permettre de maintenir des barrières entre les fonctions et les départements. Le succès est déterminé par l'intégration des fonctions connexes au sein de l'organisation [...] pour atteindre les objectifs d'affaires* ».

Notre travail de recherche s'inscrivant dans le cadre du marketing interne, cette première section lui sera consacrée. Elle s'organisera de la manière suivante :

- Tout d'abord, les courants fondateurs dans le développement théorique du concept de marketing interne seront étudiés. Si selon les auteurs, il existe deux (e.g. Lings, 2004 ; Panigyrakis et Theodoridis, 2009 ; Ueno, 2010), trois (e.g. Rafiq et Ahmed, 2000 ; Gounaris, 2008), voire quatre (e. g. Voima, 2000) courants permettant d'aborder le marketing interne, le choix a été fait ici d'en distinguer trois : au-delà d'être le découpage le plus classiquement adopté dans la littérature, il paraît également être le plus simple et complet pour comprendre les différentes façons dont de concept a été abordé ;

- Ensuite, les différentes (et nombreuses) définitions du marketing interne proposées dans la littérature seront abordées, ainsi que les difficultés terminologiques occasionnées par ce concept, liées à sa nature polysémique, multidimensionnelle et interdisciplinaire ;
- Puis, les enjeux associés au marketing interne seront exposés, tout d’abord dans un contexte de services, puis dans une vision élargie du concept. A cette occasion, le lien entre marketing interne et marketing externe sera souligné ;
- Enfin, la dernière section abordera la communication interne au travers de ses fonctions, ses effets, et de différents enjeux associés à ce champ de recherche.

Il convient, avant de débiter ce chapitre, de clarifier le positionnement adopté, concernant l’emploi des notions de marketing interne (MI) et d’orientation marché interne (IMO : *internal market orientation*).

L’orientation marché interne correspond au « *processus de collecte et de diffusion de renseignements concernant les besoins des employés, puis de réponse à ces besoins* » (Lings et Greenley, 2005). Ce concept a été créé par analogie à celui d’orientation client (Kholi et Jaworski, 1990), et adapté au marché interne de l’organisation. Il suggère que le succès du marketing externe dépend largement de la satisfaction préalable du personnel : « *l’orientation marché-interne propose que l’identification et la satisfaction des désirs et besoins des employés soient considérés comme des prérequis pour satisfaire les désirs et les besoins des clients* » (Lings, 2004). Bien qu’il s’agisse, pour Gounaris (2006, 2008), de concepts distincts, son approche ne permet pas de différencier clairement ces concepts et « *crée une image floue des différences qui existent vraiment entre MI et IMO* » (Panigyrakis et Theodoridis, 2009). Certains considèrent l’IMO, au même titre que l’orientation client interne (ICO) comme une des deux dimensions, ou approches, du marketing interne (e.g. Conduit et Mavondo, 2001 ; Lings, 2004 ; Panigyrakis et Theodoridis, 2009), l’IMO étant associée au marketing interne dans un contexte de service (Sahi *et al.*, 2013).

Cependant, l’alternative classiquement privilégiée dans la littérature, et qui sera adoptée dans ce travail, est l’assimilation entre ces deux notions (e.g. Naudé, Desai et Murphy, 2003 ; Lings et Greenley, 2005 ; Tortosa, Moliner et Sánchez, 2009 ; Fang *et al.*, 2014).

Les courants fondateurs dans la conception du marketing interne

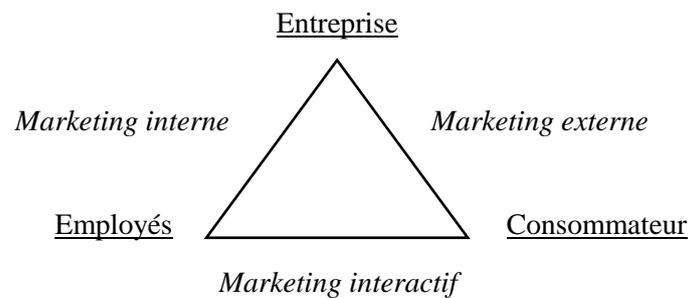
Le concept de « marketing interne » a été introduit dans la littérature par Berry, Hensel et Burke (1976), qui semblent être les premiers à avoir utilisé ce terme, suivis de près par George (1977), Thompson, Berry et Davidson (1978) et Murray (1979). Sans utiliser cette terminologie, Sasser et Arbeit (1976) font référence à l'idée du marketing interne en soutenant que le personnel est le marché le plus important d'une entreprise de services (Rafiq et Ahmed, 2000). Parmi les travaux pionniers menés dans ce champ, Berry (1981) préconise de considérer les employés comme des clients internes et les emplois comme des produits internes, alors que Grönroos (1981) souligne le rôle de la communication interne et l'importance d'avoir des salariés motivés et ayant développé une conscience du client. Les apports de ces deux auteurs sont à la base de ce que considèrent Fisk, Brown et Bitner (1993) comme étant les deux fondements principaux du marketing interne : les consommateurs internes doivent être heureux dans leur travail avant de pouvoir servir efficacement le consommateur final (Berry, 1981), et chacun dans l'entreprise a un client (Grönroos, 1981). Ces principes sont caractéristiques de deux courants fondateurs dans le développement théorique et la conception du marketing interne : une approche par le marketing des services et une approche par l'orientation client et le management de la qualité totale, respectivement associées aux notions d'orientation marché interne (IMO : *internal market orientation*) et d'orientation client interne (ICO : *internal customer orientation*) par Lings (2004) et Panigyrakis et Theodoridis (2009).

Le marketing interne dans le champ du marketing des services

« Pour avoir des clients satisfaits, l'entreprise doit aussi avoir des employés satisfaits » (George, 1977). Dans un premier temps cantonné aux entreprises de service, le marketing interne souligne le rôle majeur joué par le personnel en contact dans la relation entre l'entreprise et ses clients (Berry, 1995) et l'étroite relation entre marketing interne et marketing externe (Piercy et Morgan, 1991 ; Kotler, 1991), notamment au travers du concept de satisfaction (Bellaouaied et Biardeau, 2012). Selon Lings (2004), cette approche du marketing interne, qui prend les ressources humaines comme perspective (« *a service*

employee perspective »), est centrée sur la variable « *participants* » du marketing mix des services (Booms et Bitner, 1981⁶) et sur les relations identifiées dans le triangle du marketing des services (Kotler *et al.*, 2009, figure 1.1).

**Figure 1.1 : le triangle du marketing des services
(Kotler *et al.*, 2009)**



Cette approche s'appuie sur le postulat que le succès du marketing externe repose sur la motivation et la satisfaction des employés, que le marketing interne a pour fonction d'améliorer (Sasser et Arbeit, 1976 ; Berry et Parasuraman, 1991), à l'aide d'outils inspirés du marketing traditionnel tels que la segmentation, la promotion (Berry et Parasuraman, 1991 ; Grönroos, 1981, Tansuhaj, Randall et McCullough, 1988) ou le mix marketing (Piercy et Morgan, 1991). Dans le même esprit, Dufer (1988) propose plusieurs étapes méthodologiques inspirées du marketing traditionnel pour la mise en place d'une démarche de marketing interne : apprécier les freins et motivations des individus, établir les conditions de l'activité commerciale, élaborer des plans d'action à l'égard du personnel, organiser un dispositif de concertation et de communication, contrôler les résultats. L'idée est que de bonnes relations entre l'organisation et ses employés permettent d'améliorer celles entre les employés et les clients et que la satisfaction des employés agit sur la satisfaction des clients. Le marketing interne est alors envisagé comme une solution pour améliorer la qualité de service (Berry, Hensel et Burke, 1976 ; George, 1990 ; Gummesson, 1987a ; Berry et Parasuraman, 1991), facteur clé de différenciation par rapport aux concurrents. Dans cette vision, les employés sont considérés comme des clients internes, et les emplois comme des produits internes (Berry, 1980, 1981 ; Berry et Parasuraman, 1991 ; George, 1977, 1990 ; Ewing et Caruana, 1999). L'attraction, la rétention et la motivation d'un personnel de haute qualité sont d'une importance cruciale (Thompson, Berry et Davidson, 1978 ; Sasser et Arbeit, 1976) et le marché interne est prioritaire au marché externe.

⁶ Au mix marketing classique (product, place, price, promotion) Booms et Bitner (1981) ajoutent 3 variables (participants, physical evidence, process).

Rafiq et Ahmed (1993) soulignent plusieurs problèmes soulevés par cette conceptualisation du marketing interne :

- le « produit » vendu aux clients internes peut ne pas être désiré ;
- les employés n'ont pas le choix des « produits » qu'ils peuvent sélectionner ;
- la nature contractuelle de l'emploi peut amener les employés à accepter par contrainte des « produits » qu'ils ne désirent pas ;
- le coût financier nécessaire pour satisfaire les employés peut être considérable.

De plus, la notion d' « employés en tant que clients » soulève la question de savoir si les besoins des clients externes ont la primauté sur ceux des employés, comme le proposent Sasser et Arbeit (1976) qui estiment que le premier marché d'une entreprise de service est son marché interne, ce qui vient à l'encontre de l'un des axiomes principaux du marketing, à savoir la primauté des besoins du client externe.

Cette approche, de par les différents problèmes qu'elle soulève, notamment la difficulté à répondre simultanément aux besoins des clients externes et des clients internes, a été peu adoptée (Grönroos, 1985) contrairement à l'approche par le management de la qualité totale, qui paraît beaucoup plus simple et efficace (Rafiq et Ahmed, 1993).

Marketing interne, orientation client et management de la qualité totale

Par la suite considéré par de nombreux auteurs comme n'étant pas exclusif au secteur des services (Cahill, 1995), le marketing interne a été examiné comme un élément clé dans la relation entre l'entreprise et ses salariés (Gummesson, 1987b). Initiée par Grönroos (1981, 1985), pour qui « *l'objectif du marketing interne est d'avoir des employés motivés et soucieux des clients* », cette vision permet de réaliser que « *les employés sont une part cruciale dans l'équation du succès de l'organisation* » (Ahmed et Rafiq, 2002). Tous les employés sont alors reconnus comme étant un actif majeur pour les entreprises (Vasconcelos, 2008) et ce quelle qu'en soit l'activité. Selon Lings (2004), cette approche, basée sur une perspective de management de la qualité totale, est centrée sur le processus de livraison du service (« *a service process perspective* ») : tous les employés et les départements de l'entreprise sont considérés comme étant simultanément des clients et des fournisseurs internes (Bhote, 1991 ; Lukas et Maignan, 1996). L'objectif n'est plus de considérer les employés comme des clients internes en cherchant à les satisfaire et à les motiver, mais d'installer un processus favorisant

l'orientation client auprès de l'ensemble des salariés.

Dans cette vision, la qualité est considérée comme une fonction progressive des opérations de la chaîne de valeur de l'entreprise (Porter, 1985), et est reliée au processus de création de service à travers son mix marketing (Booms et Bitner, 1981) et la chaîne de profit des services (Heskett *et al.*, 1994, 2008). Une coordination efficace entre les employés en contact avec la clientèle et les autres employés est indispensable à un service effectif. Ainsi, Grönroos (1981) voit le marketing interne comme un moyen d'intégrer les différentes fonctions vitales aux relations clients des entreprises de service. Chacun dans l'organisation a des clients, et se doit de répondre aux attentes de ceux-ci (Finn *et al.*, 1996). Ainsi, en augmentant la qualité des transactions entre les consommateurs internes, l'organisation peut améliorer la qualité de service proposée aux clients externes (Mohr-Jackson, 1991 ; Marshall *et al.*, 1998 ; Frost et Kumar, 2000) et la mise en place, en interne, d'activités assimilées au marketing, permet de motiver les employés à avoir un esprit de service et une orientation client (George, 1990). Le marketing interne n'est plus réservé au personnel en contact mais s'étend à l'ensemble des salariés. Sa mission est de créer un lieu de travail dans lequel la conscience du consommateur prolifère parmi le personnel (Caruana et Calleya, 1998).

Reynoso et Moores (1996) proposent plusieurs étapes permettant de parvenir à une orientation client en interne :

- la sensibilisation, en interne, à la qualité de service interne ;
- l'identification des clients et fournisseurs internes ;
- l'identification des attentes des clients internes ;
- la communication de ces attentes aux fournisseurs internes, afin de connaître leur capacité et/ou les obstacles pour répondre à ces exigences ;
- l'identification et la mise en œuvre de changements de comportement de la part des fournisseurs internes afin d'assurer le niveau de prestation de service attendu ;
- l'effort et les changements nécessaires de la part des fournisseurs internes pour être en mesure de fournir le niveau de service requis ;
- la mesure de la qualité du service interne et un feedback aux fournisseurs internes permettant l'amélioration du service interne, le cas échéant.

Le marketing interne au service de la stratégie d'entreprise

Certains auteurs (e.g. Flipo, 1986 ; Rafiq et Ahmed, 2000 ; Gounaris, 2008) proposent une

troisième approche, dans laquelle le marketing interne est considéré comme une technique servant la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation (Rafiq et Ahmed, 1993), la gestion du changement (Piercy, 1995) et la mise en place de programmes de marketing externe (Piercy et Morgan, 1991). Winter (1985) adhère à cette vision et souligne le potentiel du marketing interne pour orienter les employés sur les objectifs de l'organisation. Pour cet auteur, le rôle du marketing interne est « *d'aligner, éduquer et motiver le personnel vers les objectifs institutionnels [...] le processus par lequel les employés comprennent et reconnaissent non seulement la valeur du programme, mais leur place en celui-ci* ». Pour Gounaris (2008), cette approche holistique est une combinaison des deux précédentes. Grönroos (1990) lui attribue deux fonctions essentielles : (1) aider les individus à comprendre l'importance de leur rôle et à prendre conscience de leurs liens avec les autres salariés de l'organisation et (2) promouvoir, développer et maintenir une philosophie de service tant pour les clients internes qu'externes. Le marketing interne devient un mécanisme d'intégration interfonctionnel de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, un « *processus holistique de management des ressources humaines qui vise à intégrer les multiples fonctions de l'organisation* » (George, 1990). Le personnel de l'entreprise devient une ressource à la fonction marketing de l'entreprise (Glassman et McAfee, 1992).

A notre sens, cette perspective peut être associée à la proposition faite par Kotler et Levy (1969) et Kotler (1972) d'intégrer la notion de marketing interne dans une vision élargie du marketing. Pour Kotler (1972), « *le marketing est un sujet pertinent pour toutes les organisations dans leurs relations avec l'ensemble de leurs publics, pas uniquement les clients* ». Kotler et Levy (1969) concentrent leur travail sur l'étendue du champ du marketing et incluent les produits, les services, les personnes, les organisations (autres que les entreprises comme les associations), les idées et les consommateurs. Ils situent les frontières du marketing à tous les « publics » qui ont un impact potentiel sur l'efficacité de l'entreprise. Grönroos (1985) et George (1990) adhèrent à cette tendance et encouragent la mise en place d'une approche et de techniques marketing en interne pour motiver le personnel à adopter une conscience du client et un esprit de service. Berry et Parasuraman (1991) suggèrent l'adoption d'un « comportement marketing » à travers toutes les organisations. Cette philosophie met moins l'accent sur la considération de l'employé comme client interne, mais se focalise sur la mise en place de programmes marketing visant à obtenir la satisfaction du client final, tout en tenant compte du rôle central des employés. En 2004, *L'American Marketing Association* soulignait dans sa définition du marketing la prise en considération que les organisations doivent avoir envers les parties prenantes qui interagissent dans leur processus de valeur pour

les consommateurs (Tortosa, Moliner et Sánchez, 2009). De façon générale, « *la théorie du marketing interne insiste sur l'importance de faire attention aux consommateurs internes (exactement comme on le fait pour les consommateurs externes) de façon à maintenir 'l'élaboration d'affaires' »* (Vasconcelos, 2008).

Les trois courants qui viennent d'être présentés correspondent, dans le même ordre, aux différentes approches proposées par Gounaris (2008), à savoir l'approche instrumentale, l'approche mécanique et l'approche holistique. Voima (2000), quant à elle, propose quatre perspectives du marketing interne, définies selon deux dimensions (tableau 1.1).

Tableau 1.1 : les quatre perspectives du marketing interne (Voima, 2000)

		<i>Interaction</i>	
		Transactionnelle	Relationnelle
<i>Objectifs et orientation de l'organisation</i>	Court terme Interne	Marketing mix interne (Utilisation des pratiques classiques du marketing à l'interne et focalisation sur la satisfaction du marché interne)	Marketing interne processionnel (Accent sur les relations clients/fournisseurs internes au niveau technique, et focalisation sur la qualité de la prestation fournie au client interne)
	Long terme Externe	Marketing interne stratégique (Utilisation du marketing interne pour servir la stratégie externe et focalisation sur la satisfaction du marché externe)	Management relationnel interne (Accent sur les relations clients/fournisseurs internes aux niveaux technique, économique et social, et focalisation sur la qualité de la prestation finale)

Si cette catégorisation diffère sensiblement, en termes de découpage, de celle que nous avons retenue, il est néanmoins possible de faire des rapprochements entre les deux.

De la difficulté à définir le marketing interne

De nombreuses définitions du marketing interne ont été proposées dans la littérature. Le tableau suivant en présente les principales.

Tableau 1.2 : définitions du marketing interne

Référence	Définition
Berry, Hensel et Burke (1976)	Le marketing interne se charge de mettre à disposition des produits internes (emplois) qui répondent aux besoins d'un marché interne vital (employés) tout en répondant aux objectifs de l'organisation.
Berry (1981)	Considérer les employés comme des clients internes, considérer les emplois comme des produits internes qui satisfont les besoins et les attentes de ces clients internes tout en répondant aux objectifs de l'organisation.
Grönroos (1985)	Estimer que le marché interne de l'organisation (employés) peut être influencé plus efficacement et motivé à avoir une conscience du client, une orientation du marché et un esprit de vente par une approche marketing interne et l'application d'activités marketing en interne.
Michon (1988)	Une démarche de marketing à l'intérieur de l'entreprise permettant à celle-ci de concevoir et de promouvoir des idées, des projets ou des valeurs utiles à l'entreprise, de communiquer par le dialogue avec les salariés pour qu'ils puissent s'exprimer, choisir librement et en fin de compte, favoriser ainsi leur implication dans l'entreprise.
George et Grönroos (1989)	Une philosophie pour gérer les ressources humaines de l'organisation, basée sur une perspective marketing.
Berry et Parasuraman (1991)	Attirer, développer, motiver et retenir des employés qualifiés grâce à des emplois (produits) qui répondent à leurs besoins. Le marketing interne est la philosophie qui consiste à traiter les employés comme des clients - soit "courtiser" les employés - et la stratégie d'élaboration d'emplois (produits) qui répondent aux besoins humains.
Collins et Payne (1991)	Cette forme de marketing où le consommateur et le fournisseur sont tous deux à l'intérieur de l'organisation.
Piercy et Morgan (1991)	Développement d'un programme marketing visant le marché interne de l'entreprise... et utilisant les mêmes structures basiques que celles utilisées pour le marketing externe.
Rafiq et Ahmed (1993)	Effort planifié pour surmonter la résistance organisationnelle au changement et pour aligner, motiver et intégrer les employés à la mise en œuvre effective des stratégies institutionnelles et fonctionnelles de l'organisation.
Bak <i>et al.</i> (1994)	Utilisation d'une perspective marketing pour la gestion des ressources humaines d'une organisation.
Greene, Walls et Schrest (1994)	Promotion de l'entreprise et de ses produits ou gammes de produits aux employés de l'entreprise.

Tableau 1.2 : définitions du marketing interne (suite)

Ballantyne, Christopher et Payne (1995)	Toute forme de marketing, au sein d'une organisation, qui concentre l'attention du personnel sur les activités internes devant être modifiées afin d'améliorer la performance sur le marché externe.
Woodruffe (1995)	Traiter les employés et les clients avec la même importance, à travers des programmes proactifs afin de réaliser les objectifs de l'organisation.
Joseph (1996)	Application du marketing, de la gestion des ressources humaines, et des théories, techniques et principes alliés, pour motiver, mobiliser, coopter, et gérer les employés à tous les niveaux de l'organisation afin d'améliorer continuellement la façon dont ils servent les clients externes et internes. Un marketing interne efficace répond aux besoins des employés tout comme il fait progresser la mission et les objectifs de l'organisation.
Ballantyne (1997)	Processus de développement relationnel dans lequel l'autonomie du personnel et le savoir-faire se conjuguent, pour créer et diffuser de nouvelles connaissances organisationnelles, qui permettront de remettre en question les activités internes afin d'améliorer la qualité des relations de marché.
Kotler <i>et al.</i> (2009)	Travail accompli par l'entreprise pour former et motiver l'ensemble de son personnel dans l'optique de la satisfaction du client.
Rafiq et Ahmed (2000)	Effort planifié utilisant une approche marketing pour surmonter la résistance organisationnelle au changement et pour aligner, motiver, coordonner et intégrer les employés de toutes les fonctions vers la mise en œuvre effective de stratégies institutionnelles et fonctionnelles, afin d'assurer la satisfaction du client à travers un processus source de motivation et d'orientation-client pour les employés.
Bell, Mengüç et Stefani (2004)	Processus d'initiation, de maintien et de développement des relations entre les employés, leur management et l'organisation, ayant pour objectif final la création d'une valeur supérieure pour les consommateurs.

Lings (2000) souligne la diversité des points de vue des auteurs qui « *voient le marketing interne comme un concept, une philosophie ou une pratique de management (e.g. Grönroos, 1985 ; George, 1990 ; Wilson, 1991), se rapportant au management des ressources humaines (e.g. Berry et Parasuraman, 1991 ; Berry, 1981, George, 1977, 1990), au marketing des services (e.g. Gummesson, 1987a ; Grönroos, 1985), ou au management du changement (Piercy, 1995)* ». Dans son état de l'art publié en 1998, Seignour pointe clairement les difficultés liées aux différentes approches de ce concept en mettant en avant l'hétérogénéité des définitions et en précisant que « *le marketing interne ne repose pas sur un concept unique et clairement défini mais sur un ensemble de conceptions* ». Le caractère plurivoque du marketing interne se reflète d'autant plus à travers la conception de certains auteurs, qui lui attribuent plusieurs significations ou différentes formes.

Un concept polysémique...

Ainsi, pour certains auteurs, il n'existe pas un seul mais plusieurs types de marketing interne. Foreman *et al.* (Foreman et Money, 1995 ; Pitt et Foreman, 1999) développent une matrice basée sur deux questions et proposant quatre types de marketing interne (tableau 1.3), le type IV étant celui qui, selon eux, a reçu le plus d'attention dans la littérature.

**Tableau 1.3 : différentes perspectives du marketing interne
(Foreman et Money, 1995 ; Pitt et Foreman, 1999)**

<i>A qui s'adresse Qui applique le marketing interne ?</i>	Groupe d'employés (département)	Organisation
Organisation	Type II e.g. mise à disposition par l'entreprise d'un service de garde d'enfants.	Type IV Développement d'un esprit marketing dans toute l'organisation, considérée comme un marché interne, dont la satisfaction détermine le succès du marché externe. Orientation service et conscience clients de l'ensemble des employés.
Groupe d'employés (département)	Type I e.g. le service <i>Anesthésie</i> pour le service <i>Chirurgie</i> , ou le service <i>Radiographie</i> pour le service <i>Orthopédie</i> dans un hôpital.	Type III Services fonctionnels d'une entreprise, par exemple les services <i>Informatique</i> ou <i>Ressources Humaines</i> .

Pour Helman et Payne (1992), il existe trois formes de marketing interne :

- le marketing destiné aux employés, visant à les motiver et à améliorer leur performance et leurs relations avec les clients internes et externes ;
- le marketing de la fonction interne, qui met en avant un département particulier afin que son rôle soit compris et légitimé par les autres départements de l'entreprise ;
- le marketing des produits et services de l'organisation vers les employés qui encourage les employés à utiliser les produits et/ou services proposés par l'entreprise (e.g. services bancaires). Ici les clients internes prennent le statut de clients externes.

Grönroos (1981, 1985) fait une distinction entre deux niveaux de marketing interne, les niveaux stratégique et tactique. Sargeant et Asif (1998), après les avoir décrits (« *Au niveau stratégique, le marketing interne implique l'appui des dirigeants au travers de leur style de management et de la politique du personnel, la formation au service client et les procédures*

de planification. Au niveau tactique, le marketing interne peut inclure la formation informelle et continue, le fait d'encourager les communications interactives et informelles, la segmentation et les études de marché en interne »), remettent en question cette vision en soulignant la difficulté à distinguer ces deux niveaux, qui peuvent impliquer différents éléments selon les organisations.

Bekkers et Van Haastrecht (1993 *in* Lings, 2000) proposent trois types de marketing interne basés sur la nature des groupes qui interagissent : un processus d'échange hiérarchique (managers/ salariés), un processus d'approvisionnement interne (salariés/salariés dans une relation clients/fournisseurs), et un processus d'échange organisation/employé.

Au-delà de son caractère polysémique, le marketing interne est également largement considéré, dans la littérature, comme étant un concept hétérogène, soit composé de différents éléments. Cependant, la nature de ces derniers a fait l'objet de nombreux travaux mais aucun consensus n'a été adopté à ce sujet.

... multidimensionnel...

Les éléments constitutifs du marketing interne ont été étudiés et considérés sous différentes formes dans la littérature. Certains auteurs proposent une conceptualisation multidimensionnelle du marketing interne - accompagnée ou non d'une échelle de mesure - et d'autres préfèrent parler de « mix marketing interne » (Piercy et Morgan, 1991), se basant sur le mix marketing traditionnel et l'adaptant à l'environnement interne. Ahmed, Rafiq et Saad (2003) qualifient le « mix marketing interne » comme « *un ensemble d'instruments contrôlables par l'organisation, qui peut être utilisé pour influencer efficacement les employés afin qu'ils soient motivés et agissent d'une manière orientée vers le client* ». Panigyrakis et Theodoridis (2009) précisent par ailleurs que la majorité des mesures proposées dans la littérature se basent sur les travaux de Foreman et Money (1995).

Le tableau présenté en annexe 3 expose les principales recherches traitant des éléments constitutifs du marketing interne identifiés dans la littérature. Il a été inspiré notamment par Keller *et al.*, 2006, Panigyrakis et Theodoridis, 2009 et Ueno, 2010, puis enrichi d'autres travaux. Les articles figurant dans cette annexe présentent des points de vue complémentaires, qui ont été synthétisés dans l'encadré suivant, afin de permettre une vision facilitée des principaux éléments du marketing interne examinés dans la littérature.

Encadré 1.1 : synthèse des principaux éléments constitutifs du marketing interne identifiés dans la littérature

- Communication formelle et informelle, unidirectionnelle (information) ou interactive (échange) ;
- Formation et perfectionnement des salariés ;
- Systèmes d'incitations et récompenses (associées ou non à une mesure de la performance) ;
- Actions classiquement associées à la GRH (e.g. recrutement, motivation et rétention des salariés) ;
- Utilisation d'outils marketing (e.g. études de marché, segmentation, ciblage) ;
- Reconnaissance et autonomisation des salariés ;
- Coopération et coordination dans les équipes et entre les différentes fonctions de l'entreprise ;
- Partage de la culture et de la stratégie d'entreprise avec les salariés ;
- Favorisation de l'orientation clients (internes et externes) ;
- Soutien et implication des supérieurs (dirigeants, managers) ;
- Implication et attitudes des salariés ;
- Mise en œuvre des process à tous les niveaux de l'organisation.

En plus d'être plurivoque et multidimensionnel, le marketing interne présente une autre caractéristique faisant l'objet de controverse dans la littérature : l'étroite relation qu'il entretient avec le management des ressources humaines.

... et interdisciplinaire

« *En ce qui concerne la mise en œuvre du marketing interne au sein des organisations, il est difficile de tracer une frontière entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les pratiques de marketing interne* » (Papasolomou-Doukakis, 2003). Le lien entre marketing interne et ressources humaines est en filigrane dans la littérature, et ce de façon récurrente. La définition du marketing interne donnée par George et Grönroos (1989), « *une philosophie pour gérer les ressources humaines de l'organisation, basée sur une perspective marketing* », en est un exemple, tout comme la considération que certaines variables typiques du management des ressources humaines font partie des éléments constitutifs du marketing interne (e.g. formation). En outre, certains objectifs sont communs à ces deux domaines, comme par exemple la recherche de la satisfaction et de la motivation des employés (e.g.

Collins et Payne, 1991) ou le fait d'attirer et de recruter les meilleurs profils pour l'organisation (e.g. Berry, 1980 ; Kotler *et al.*, 2009 ; Tansuhaj, Randall et McCullough, 1988 ; Grönroos, 1981) en leur proposant des emplois qui répondent à leurs besoins (e.g. Berry et Parasuraman, 1991).

Cependant, la nature de ce lien reste ambiguë « *la littérature révèle l'existence d'un désaccord sur la relation entre le marketing interne et la gestion des ressources humaines* » (Ahmed, Rafiq et Saad, 2003). Si, comme le soulignent Foreman et Money (1995), « *un examen plus cynique [...] pourrait suggérer que le marketing interne est simplement synonyme d'un bon management des ressources humaines* », Ewing et Caruana (1999) apportent un soutien empirique à la distinction entre ces deux construits et envisagent le marketing interne comme étant un antécédent à l'efficacité des ressources humaines, tant au niveau stratégique qu'au niveau technique. Rafiq et Ahmed (1993), eux, le considèrent comme étant un complément aux ressources humaines, qui disposent déjà de techniques de motivation. Pour ces auteurs, le marketing interne vient compléter ces techniques avec des méthodes inspirées du marketing traditionnel (e.g. générer une orientation client auprès des employés, utiliser de manière coordonnée des techniques de promotion ou de communication, et appliquer en interne des techniques de recherche en marketing). Pour Berry (1981) le marketing interne est l'interface entre le marketing et les ressources humaines, alors que pour d'autres auteurs il en est une combinaison. Ainsi, Maitland (1990) suggère de combiner les principes du marketing et des ressources humaines dans la pratique de marketing interne, car l'application seule des concepts de marketing ne sera pas efficace auprès des clients internes qui sont fondamentalement différents des clients externes (*in* Pappasolomou-Doukakis, 2003). De même, pour Rafiq et Ahmed (1993) et Gummesson (1990) l'implantation du marketing interne nécessite une coordination inter-fonctionnelle, spécialement entre les départements des ressources humaines et du marketing, car l'utilisation d'une philosophie et d'outils marketing par les managers dans l'implantation de la stratégie RH permettra d'améliorer les effets du marketing interne sur les compétences organisationnelles.

Enfin, certains auteurs estiment qu'il s'agit de deux fonctions distinctes mais néanmoins interdépendantes et voient les pratiques des ressources humaines et du marketing interne comme des méthodes complémentaires pour améliorer la performance de l'organisation (Sargeant et Asif, 1998). Rafiq et Ahmed (1993) s'appuient sur les travaux de Richardson et Robinson (1986) pour souligner les rôles joués par le marketing interne et le management des

ressources humaines et soulignent l'importance de faire travailler ces deux fonctions ensemble. Selon George (1990), « *les politiques de ces deux domaines fonctionnels doivent être préparées simultanément, avec, dans les documents de chacune, la prise en compte des idées de l'autre* ». Glassman et McAfee (1992) suggèrent par ailleurs l'intégration de ces deux fonctions par différents moyens : introduire des représentants du service des ressources humaines dans les comités du service marketing et vice versa ; créer des postes de liaison ou de décloisonnement ; créer une unité « personnel » au sein du service marketing tout en conservant le service ressources humaines ou fusionner les deux départements. Rafiq et Ahmed (1993) remettent en cause ces propositions et soulignent la source potentielle de conflit interne qu'elles peuvent représenter, notamment concernant l'affiliation du marketing interne à la fonction marketing ou à la fonction ressources humaines (Berry, 1981 ; Collins and Payne, 1991 ; Flipo, 1986 ; Grönroos 1985 ; Winter 1985). Pour cela, ils proposent que la mise en place du marketing interne soit mise sous la responsabilité du management stratégique de l'organisation.

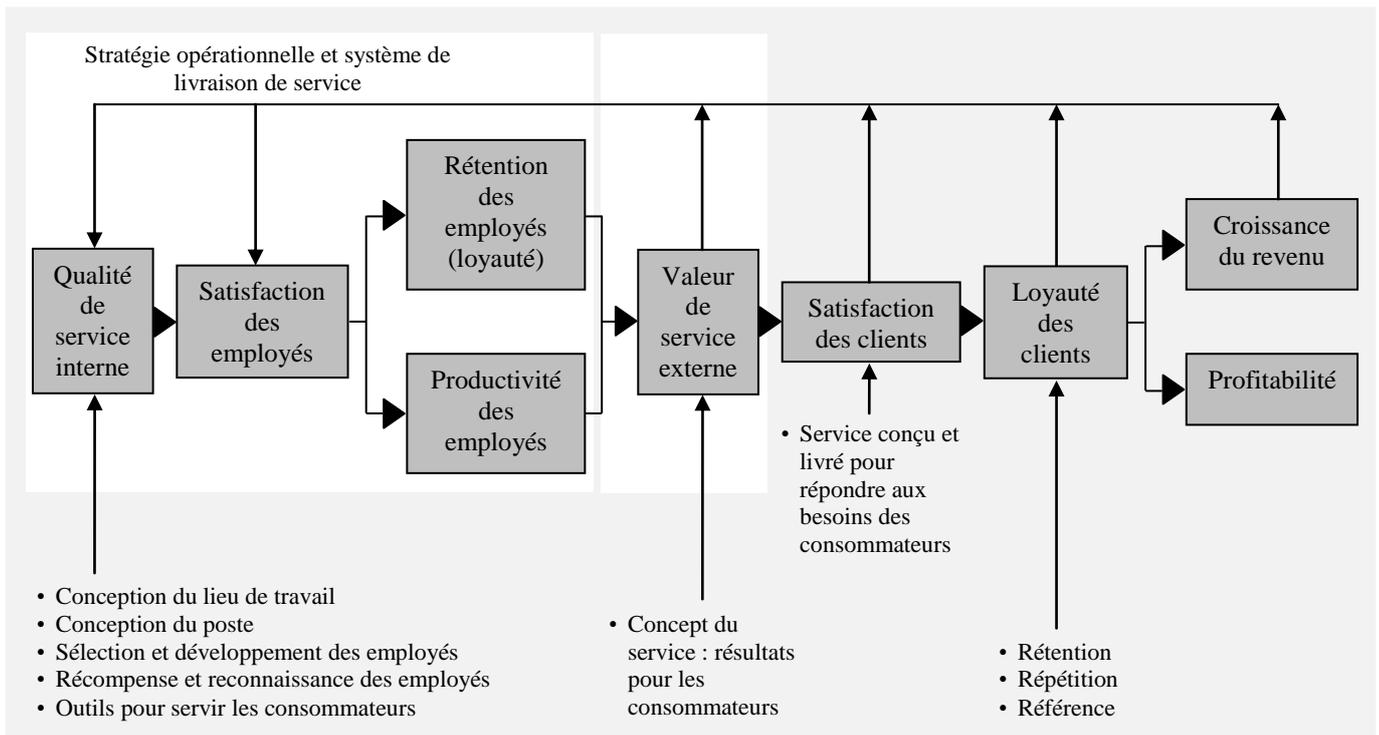
Outil, ou concept, clairement interdisciplinaire (Vasconcelos, 2008), « *le marketing interne nécessite une approche intégrative, puisant non seulement dans le marketing, mais également dans le comportement organisationnel, le management des ressources humaines et d'autres champs* » Joseph (1996).

Pour Piercy et Morgan (1994), les objectifs du marketing interne sont les suivants : (1) obtenir le soutien des décideurs pour la mise en place des plans organisationnels ; (2) changer les attitudes et les comportements des employés et des managers qui travaillent en relation avec les clients et les distributeurs ; (3) obtenir un engagement à faire fonctionner le plan marketing ; (4) mettre en place un changement dans la culture et passer de "la façon dont nous le faisons toujours les choses" à la "façon dont nous devons faire des choses pour réussir". Pour Greene, Walls et Schrest (1994), il permet aux employés de « *faire le meilleur travail possible* » et Vasconcelos (2008) déclare qu' « *aujourd'hui, la conviction que les entreprises doivent être efficaces, tant en interne qu'en externe, prédomine* ». De façon générale, les auteurs réalisent que le marketing interne est important dans tous types d'industries, et certains affirment qu'il l'est d'autant plus dans l'industrie de services (e.g. Berry, 1980 ; Greene, Walls et Schrest, 1994). Cette présentation des enjeux associés au marketing interne commencera donc par présenter les travaux spécifiques au domaine des services, pour ensuite s'intéresser à une vision générale.

« *Motiver les employés à offrir un meilleur service est essentiel parce que l'interaction client-employé est le composant principal de l'offre de service, et la qualité peut être créée ou détruite chaque fois que le client interagit avec les employés de l'entreprise* » (Lovelock, 1983). Dans une situation de service, la rencontre entre le consommateur et le personnel en contact, appelé « moment de vérité », est un point fondamental dans la relation entre l'organisation et ses clients. Dans bien des cas, le personnel en contact est d'ailleurs considéré par le client comme *étant* le service (Berry, Conant et Parasuraman, 1991 in Bell, Mengüç et Stefani, 2004) et les consommateurs basent leur impression concernant l'organisation sur la performance du personnel en contact (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985) : « *Les attitudes et comportements du personnel en contact sont l'incarnation de ceux de l'organisation, aux yeux du client* » (Bell, Mengüç et Stefani, 2004). Heskett *et al.* (1994, 2008), à travers leur « chaîne de profit des services » (figure 1.2), et Schlesinger et Heskett (1991), à travers leur « cycle du succès » et leur « cycle de l'échec » (figure 1.3), soulignent la relation entre la qualité de service interne et la valeur de service externe. Ils proposent l'existence de liens entre la satisfaction, la loyauté et la productivité des employés et la profitabilité et la loyauté

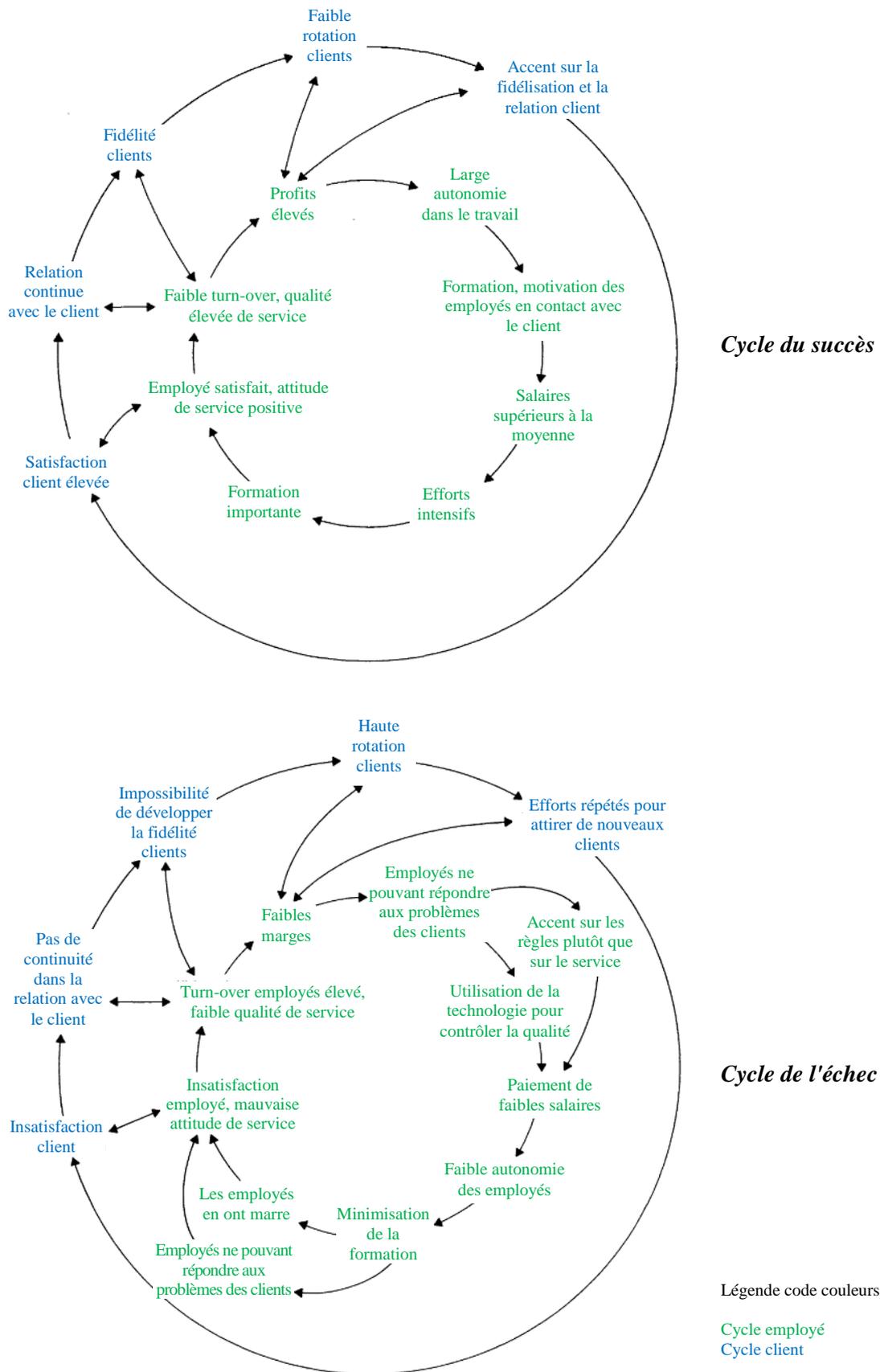
des consommateurs : « La satisfaction du client découle de la réalisation d'un niveau élevé de valeur par rapport aux concurrents... La valeur est créée par des employés satisfaits, impliqués, loyaux et productifs » (Heskett et al., 1994, 2008).

Figure 1.2 : les liens dans la chaîne de profit des services (Heskett et al., 1994, 2008)



Dans le même esprit, Tortosa, Moliner et Sánchez, (2009) citent les travaux de Bitner *et al.* (Bitner, 1990 ; Bitner, Booms et Mohr, 1994) pour souligner les effets bénéfiques d'une approche marketing en interne dans la réussite de l'organisation auprès de son marché externe. Plusieurs autres auteurs (e.g. Berry et Parasuraman, 1992 ; Greene, Walls et Schrest, 1994 ; Bell et Mengüç, 2002 ; Bell, Mengüç, et Stefani, 2004 ; Tortosa, Moliner et Sánchez, 2009) traitent du lien entre marketing interne et marketing externe, au travers du concept de qualité de service. George (1990) considère que le marketing interne est la meilleure approche pour installer l'orientation service comme un impératif organisationnel, et qu'en se concentrant sur la mise en place d'échanges efficaces entre l'organisation et ses employés, le marketing interne constitue un prérequis au succès des échanges à l'externe.

Figure 1.3 : le cycle du succès et le cycle de l'échec
 (Schlesinger et Heskett, 1991 – Traduction Kotler et al., 2009)



Le marketing interne a pour fonction première de coordonner les relations et les tâches entre le personnel en contact et le personnel des fonctions support (Gilmore et Carson, 1995, *in* Bell, Mengüç et Stefani, 2004) et est considéré par certaines organisations comme une arme stratégique pour atteindre un service de haute qualité et une meilleure satisfaction du client (Band, 1988 ; George et Grönroos, 1989). Ainsi, le marketing interne permet de « *fournir le meilleur traitement possible au client* » en développant et améliorant une culture de service (Grönroos, 1990) et/ou un environnement interne (Caruana et Calleya, 1998) et « *un manque d'attention concernant les relations fournisseurs/clients interne peut compromettre la satisfaction des clients externes* » (Pfau, Detzel et Geller, 1991 *in* Lings, 2000).

Cependant, le lien entre les stratégies de marketing interne et de marketing externe a également été étudié dans un contexte élargi, non spécifiquement relié aux services (e.g. Piercy et Morgan, 1991). Le marketing interne est alors considéré comme un antécédent fondamental à un marketing externe performant (Grönroos, 1990), voire un facteur clé de succès de ce dernier (Dufer, 1988) : « *le concept de marketing à besoins du marketing interne pour que le marketing externe soit une réussite* (Kotler, 1991).

Dans cette vision plus générale, le marketing interne est associé à des effets à différents niveaux, de l'attitude individuelle des salariés à la performance globale de l'entreprise. Le tableau 1.4, inspiré, adapté et enrichi à partir des travaux de Rafiq et Ahmed (2000), Lings (2004) et Wieseke *et al.* (2009), présente les principaux effets associés au marketing interne dans la littérature.

Ces effets, qui agissent à différents niveaux, peuvent être reliés entre eux, comme l'illustrent Finn *et al.* (1996) : « *un service interne de haute qualité conduit à des clients internes satisfaits, ce qui conduit à un haut niveau de coopération entre les départements clients et fournisseurs, ce qui enfin conduit à un haut niveau de productivité dans l'organisation* ». Le marketing sert donc à la fois l'organisation et les employés individuellement (Dunne et Barnes, 2000 *in* Panigyrakis et Theodoridis, 2009).

**Tableau 1.4 : les effets du marketing interne étudiés dans la littérature
(inspiré et adapté de Rafiq et Ahmed (2000) ; Wieseke et al., 2009 ; Lings, 2004)**

Effets en interne
<p>Satisfaction au travail : Piercy (1995) ; Ahmed, Rafiq et Saad (2003) ; Bell, Mengüç et Stefani (2004) ; Hwang et Chi (2005) ; Lings et Greenley (2005) ; Gounaris (2006) ; Mukherjee et Malhotra (2006) ; Keller <i>et al.</i> (2006) ; Sahi <i>et al.</i> (2013).</p> <p>Motivation au travail et moral des employés : Ballantyne, Christopher et Payne (1995) ; Piercy (1995) ; Bell, Mengüç, et Stefani (2004) ; Lings et Greenley (2005).</p> <p>Implication organisationnelle : Gummesson (1987a) ; Berry et Parasuraman (1991) ; Berry (1995) ; Caruana et Calleya (1998) ; Ahmed et Rafiq (2002) ; Bergstrom, Blumenthal, et Crothers (2002) ; Hallam (2003) ; Sartain (2005) ; Mukherjee et Malhotra (2006).</p> <p>Développement de l'orientation marché : Grönroos (1990) ; Rafiq et Ahmed (1993) ; Ballantyne, Christopher et Payne (1995) ; Varey (1995a) ; Gounaris (2006) ; Keller <i>et al.</i> (2006).</p> <p>Performance du client interne : Keller <i>et al.</i> (2006).</p> <p>Rétention des employés : Tansuhaj, Randall et McCullough (1988) ; Berry et Parasuraman (1991) ; Taylor et Cosenza (1997) ; Lings et Greenley (2005) ; Budhwar <i>et al.</i> (2009).</p> <p>Sensibilisation et conformité du personnel avec les stratégies organisationnelles : Gummesson (1987a) ; Lings et Greenley (2005).</p> <p>Meilleure compréhension des valeurs de l'entreprise : Berry (1995) ; Gummesson (1987a) ; Ahmed et Rafiq (2002) ; Bergstrom, Blumenthal et Crothers (2002) ; Hallam (2003) ; Sartain (2005).</p> <p>Formation d'une identité d'entreprise et d'un esprit collectif entre les fonctions : Darling et Taylor (1989) ; Martin (1992) ; Rafiq et Ahmed (1993) ; Ahmed et Rafiq (2002).</p> <p>Compréhension des employés quant à leur rôle et leur entreprise : Berry, Hensel et Burke (1976).</p> <p>Identification organisationnelle : Wieseke <i>et al.</i> (2009).</p> <p>Diminution de la résistance au changement : Darling et Taylor (1989) ; Rafiq et Ahmed (1993) ; Piercy (1995).</p>
Effets à l'externe
<p>Qualité de service : Grönroos (1981) ; Richardson et Robinson (1986) ; Joseph (1996) ; Bell et Mengüç (2002) ; Bell, Mengüç et Stefani (2004) ; Mukherjee et Malhotra (2006).</p> <p>Satisfaction du client : Gummesson (1987a) ; Berry (1995) ; Piercy (1995) ; Ahmed et Rafiq (2002) ; Bergstrom, Blumenthal et Crothers (2002) ; Hallam (2003) ; Lings et Greenley (2005) ; Sartain (2005).</p> <p>Performance financière : Tansuhaj, Randall et McCullough (1988)</p> <p>Avantage compétitif : Sasser et Arbeit (1976) ; Berry et Parasuraman (1991) ; Varey (1995b) ; Sargeant et Asif (1998) ; Ahmed et Rafiq (2003) ; Lings et Greenley (2005) ;</p>

Ahmed et Rafiq (2003) soulignent l'importance de la compréhension, de la confiance et de l'implication pour établir et maintenir avec succès des relations d'échange dans l'organisation. Ils notent par ailleurs que cela implique de mettre en place de nouvelles formes d'alliance entre l'employeur et ses employés, ces derniers étant considérés comme de véritables partenaires au sein de l'organisation. Ils indiquent enfin que « *le marketing interne est un concept particulièrement glissant, facile à visualiser et pourtant exaspérément difficile à appliquer. C'est un concept socialement construit et naturellement spécifique à un contexte. Il ne peut pas être compris sans être relié à l'entreprise, l'organisation ou la personne qui lui donne un sens. En outre, Le marketing interne est holistique. [...] C'est une approche managériale 'totale' pour la coordination et l'intégration* ».

Pour conclure cette section, il est intéressant de souligner deux particularités notables associées à l'expression « marketing interne », qui sont autant d'obstacles à l'utilisation de cette terminologie.

Tout d'abord, bien que de nombreux aspects du marketing interne soient fréquemment présents dans les organisations, il n'y est pas considéré comme une fonction ou un service à part entière, contrairement à la communication interne. Ces pratiques reflètent la politique managériale de la direction et sont mises sous la responsabilité de services qui peuvent les gérer entièrement ou en partie. Par exemple, le service des ressources humaines peut être seul en charge de l'offre de formation destinée aux salariés, mais amené à travailler en collaboration avec le service communication interne et/ou une agence extérieure pour une opération spéciale de communication sur la politique ou les résultats de l'entreprise. Ainsi, s'il correspond à une réalité opérationnelle, le marketing interne n'est pas clairement identifié ni reconnu au sein des organisations.

De plus, le terme « marketing » est lui-même souvent perçu de manière péjorative par le grand public. Associé à des méthodes fallacieuses, il souffre d'une incompréhension de la démarche qu'il représente, souvent assimilée à une tromperie (cf. mot de la Présidente de l'AFM, afm NEWS de Mars 2014 : annexe 4). Si certaines pratiques peuvent expliquer cette réaction de rejet, les considérer comme seules représentations de la démarche marketing nous paraît être une vision largement réductrice qui en omet les aspects louables. Comme l'indique Fosse-Gomez (2011), « *le marketing est associé de manière rapide à une multitude de maux et de fléaux, dont la manipulation et la désinformation ne sont pas les moindres* », et de souligner les ambivalences associées à la discipline. Trinqucoste (2013), pour sa part, souligne les « *rappports décidément difficiles que continue d'entretenir le marketing avec la*

question de l'éthique » et la « *réputation généralement négative et persistante* » de notre discipline.

Cette connotation négative peut alors se répercuter sur l'idée qu'un individu pourrait se faire du terme « marketing interne », alors d'autant plus difficile à faire accepter lorsque l'objet qu'il concerne n'est pas un produit ou un service destiné au consommateur, mais une entreprise ou un emploi faisant partie intégrante de la vie de l'individu. Il est probable que les réactions n'en soient que plus virulentes. Ainsi, même s'il s'agit bien de pratiques marketing dont nous parlons, il peut parfois paraître contre-indiqué de les nommer comme telles auprès des salariés.

Soulignons tout de même que la notion de marketing interne a été bien reçue et a paru avoir du sens pour les membres du service *communication interne et managériale* à qui le projet a été présenté (encadré 1.2).

Encadré 1.2 : réactions positives à l'utilisation de l'expression « marketing interne »

Extrait du journal de bord :

A la fin du rendez-vous, il m'accompagne dans le bureau de Monique pour nous présenter en vue d'un prochain entretien. Il lui explique alors ma démarche et elle me demande « et votre thèse, vous la faite en quoi ? ». Un peu gênée, je lui explique qu'il s'agit d'une thèse en marketing mais que mon sujet est entre le marketing et les ressources humaines, qu'il s'agit en fait d'un champ de recherche appelé marketing interne (j'ose à peine le dire). Lorsque je prononce ces mots, tous les deux se retournent et me disent « oui, c'est tout à fait ça ». Je suis à la fois surprise et rassurée de leur réaction. Cela montre bien que cette notion est cohérente, et pas uniquement en recherche, mais aussi pour les praticiens.

Cependant, ce type de réactions reste rare et nous avons préféré, pour éviter les résistances ou inquiétudes potentielles associées à l'utilisation de l'expression « marketing interne », ne pas employer cette terminologie lors de la présentation de nos travaux aux salariés rencontrés.

Ainsi, la recherche a été présentée comme étant « une thèse en gestion qui s'intéresse à la communication interne ». L'utilisation du terme « communication interne », plus familier et donc moins hasardeux, a permis de présenter et d'expliquer la démarche de manière honnête tout en diminuant le risque de réactions négatives. De plus, si elle ne représente qu'une facette du marketing interne, la communication interne en reste indissociable et peut être considérée comme en étant la notion la plus proche et la plus parlante. C'est d'ailleurs à cette thématique que sera consacrée la section suivante.

La communication interne : élément fondamental du marketing interne

« *Aucune relation organisationnelle n'est aussi importante que celle avec les employés* » (Cutlip, Center et Broom, 1985, *in* Dolphin, 2005). Instrument d'opérationnalisation du marketing interne, la communication interne en est une composante principale, essentielle dans sa mise en place (Helman et Payne, 1992). L'importance de la communication comme dispositif de motivation dans l'organisation de la campagne de marketing interne a été reconnue par de nombreux auteurs (Piercy et Morgan, 1990 ; Piercy, 1995 ; Rafiq et Ahmed, 1993 ; Lings, 2000). En effet, si certains auteurs (e.g. Asif et Sargeant, 2000 ; Kaciaf et Legavre, 2011) déplorent le peu de littérature dédiée à la communication interne, d'autres (e.g. Young et Post, 1993 ; Dolphin, 2005) soulignent son importance, tant d'un point de vue opérationnel qu'académique. On assiste à une prise de conscience de l'importance, pour les entreprises, de leur image interne à travers la reconnaissance du rôle primordial de leur audience interne (au sens de Dolphin, 2005). Les collaborateurs sont reconnus comme étant non seulement des ressources, mais également en tant qu'ambassadeurs de l'organisation (Argenti, 1998 ; Dolphin, 2005). Ainsi, « *l'entreprise doit se préoccuper de la communication interne et veiller à la qualité des relations et échanges entre acteurs dans l'entreprise, car cela détermine son bon fonctionnement* » (Thévenet, 1988). Cet intérêt reste tout de même moindre, selon Wright (1995) par rapport à celui porté à la communication externe.

De nombreuses définitions de la communication interne, élément clé dans la construction d'une relation de confiance entre employeur et employés (Mayer et Gavin, 2005), sont proposées dans la littérature. Le tableau 1.5 en présente les principales. Plusieurs autres expressions sont également utilisées dans la littérature pour évoquer la communication interne (Welch et Jackson, 2007 ; Karanges, 2014), comme par exemple « relations internes » (*internal relations* : Grunig et Hunt, 1984), « communication organisationnelle » (*organizational communication* : Bakar et Mustaffa, 2013 ; Grunig et Repper, 1992), « communications internes » (*internal communications* : Cornelissen, 2004), « relations avec les employés » (*employee relations* : Grunig et Hunt, 1984 ; Argenti, 1996 ; Quirke, 2000), « relations publiques internes » (*internal public relations* : Jefkins, 1988 ; Wright, 1995 ; Kennan et Hazleton, 2006), « communication avec le personnel » (*staff communication* :

Stone, 1995), « communication avec les employés » (*employee communication* : Frank et Brownell, 1989 ; Smidts *et al.*, 2001 ; Argenti, 1996 ; 2013) ou « marketing interne » (*internal marketing* : Ahmed et Rafiq, 2002).

Tableau 1.5 : quelques définitions de la communication interne dans la littérature

Références	Définitions
Michon (1994)	Ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation.
Frank et Brownell (1989)	Opérations de communication entre les individus et/ou les groupes à différents niveaux et dans différents domaines de spécialisation, destinées à mettre en œuvre les conceptions de l'organisation et à coordonner les activités au quotidien.
Kalla (2005)	Toute communication formelle et informelle ayant lieu en interne, à tous les niveaux d'une organisation.
Welch et Jackson (2007)	Gestion stratégique des interactions et des relations entre les parties prenantes à tous les niveaux de l'organisation.
Blundel et Ippolito (2008)	Communication qui a lieu dans les limites d'une organisation sous la forme d'échanges unidirectionnels, interpersonnels et non-verbaux.
Carriere et Bourque (2009)	Gamme complète des activités de communication, à la fois formelles et informelles, entreprises par les membres d'une organisation dans le but de diffuser des informations à un ou plusieurs publics au sein de l'organisation.
Karanges (2014) ; Karanges <i>et al.</i> (2014)	Processus en charge de l'échange d'informations interne entre les parties prenantes à tous les niveaux et dans les limites d'une organisation.

Institutionnalisée en tant que fonction à part entière au sein des organisations dans les années 80-90 (Michon, 1994), la communication interne émerge principalement en raison d'une évolution dans les systèmes d'organisation et de management, tendance globale marquée à cette époque, et accompagne des changements organisationnels tels que l'augmentation de la compétitivité, la globalisation et l'interdépendance entre les organisations (Argenti, 1998). « *Ce sont les évolutions même de l'entreprise et des organisation qui ont accéléré cette métamorphose du communicant : porosité de l'interne et de l'externe, internationalisation, globalisation des activités, changement permanent des organisations pour s'adapter au marché et, enfin, adoption de nouvelles méthodes de travail en mode projet qui exigent une transversalité sans faille au sein des équipes... autant d'éléments qui ont placé le communicant interne au centre de mutations stratégiques qu'il doit désormais accompagner* » (Aper, 2011). Au service de la stratégie et de la culture d'entreprise, la communication interne accompagne le management et relève tant des habitudes et de l'identité de l'organisation que des outils et moyens mis en place.

Karanges *et al.* (Karanges, 2014 ; Karanges *et al.*, 2014) opérationnalisent le concept de communication interne à deux niveaux - organisation / employé (communication organisationnelle interne) et supérieur / employé (communication interne avec le supérieur) - qu'ils considèrent, à l'instar de Bennis et Nanus (1985), d'importance égale et tous deux essentiels dans l'organisation. Cheney et Christensen (2001) quant à eux suggèrent trois niveaux de communication interne : le management quotidien (les relations avec les employés), le management stratégique (la mission) et le management de projet (le développement organisationnel).

Par ailleurs, bien que plusieurs auteurs considèrent la communication interne comme un construit multidimensionnel (tableau 1.6), il n'existe pas de consensus concernant la nature de ces dimensions.

Tableau 1.6 : les dimensions de la communication interne

Auteurs	Dimensions ou domaines constitutifs de la communication interne
Détrie (1988) ; Détrie et Broyez (2001)	Composante managériale : expliquer et impliquer ; Composante commerciale : vendre et valoriser ; Composante culturelle : intégrer et fidéliser ; Composante humaniste : considérer et épanouir ; Composante politique : dialoguer et prévenir les conflits ; Composante institutionnelle : rendre majeur et citoyen.
Johlke et Duhan (2000)	Fréquence de communication ; Mode de communication (formel / informel) ; Contenu de la communication (directif / non directif) ; Sens de la communication (unidirectionnel / bidirectionnel).
Smidts, Pruyn et Van Riel (2001)	Contenu du message : objet de la communication ; Climat de communication : manière dont l'information est communiquée dans l'organisation.
Kalla (2005)	<i>Business communication</i> : porte sur les compétences en communication de tous les employés ; <i>Management communication</i> : axée sur le développement des compétences managériales et des capacités communicationnelles des managers ; <i>Corporate communication</i> : centré sur la communication formelle ; <i>Organizational communication</i> : aborder des questions plus philosophiques et théoriques.
Welch et Jackson (2007)	Communication managériale ; Communication entre les individus d'une même équipe ; Communication entre les individus travaillant sur un même projet ; Communication corporate interne.

Les auteurs proposent ainsi des dimensions en se basant sur les différents objectifs de la communication (Détrie, 1988 ; Détrie et Broyez, 2001), les types de communication (Welch et Jackson, 2007), sa nature (Johlke et Duhan, 2000) ou son objet (Kalla, 2005). Seuls Smidts

et al. (2001) y intègrent une composante associée à l'environnement dans lequel la communication a lieu.

Fonctions de la communication interne et effets associées

« De la conversation informelle et des potins de bureau, à la communication formelle de la direction à l'attention de l'ensemble des employés. Avec, entre ces deux extrêmes, un éventail de communication formelle ou informelle entre les employés de différents groupes et entre le personnel et la direction » (Welch, 2012). Déclinée sous différentes formes selon son sens de diffusion, ses finalités ou encore le niveau de participation requis de la part des salariés, la communication interne englobe l'information opérationnelle et l'information motivante. Elle assure l'information des salariés sur la stratégie, le marché, l'organisation de l'entreprise, et « elle a pour rôle d'encourager les comportements d'écoute, faire circuler l'information, faciliter le travail en commun, promouvoir l'esprit de coopération. En un mot, développer le sens du collectif » (Détrie et Broyez, 2001). Avec pour objectif global de gérer de manière optimale la demande et l'offre d'informations au sein de l'organisation, la communication interne doit répondre à des besoins existants à différents degrés, tels qu'informer, motiver et rassembler (Malaval et Décaudin, 2012). Décaudin, Igalens et Waller (2013) font d'ailleurs un parallèle entre les fonctions attendues de la communication interne et la pyramide des besoins de Maslow. Ainsi, au-delà du transfert d'information, la communication interne remplit plusieurs rôles dans l'organisation que différents auteurs (e.g. Likely, 2008 ; Fill, 2011) et professionnels du secteur (e.g. Bravard⁷) ont souligné. Si ces fonctions sont nombreuses, elles peuvent être regroupées en deux champs : la coordination et à la relation.

Pour ce qui est de la coordination, la communication interne doit favoriser l'échange, la reconnaissance du travail et l'utilisation efficace des ressources au sein de l'organisation. Elle permet d'améliorer la performance opérationnelle et les process de production en dirigeant les développements et accompagnant la stratégie. En ce qui concerne la relation, elle agit à plusieurs niveaux. Tout d'abord sur le sentiment d'affiliation à l'organisation en donnant du sens aux actions, favorisant l'identification et motivant le personnel. Par ailleurs, elle permet une meilleure cohésion en fédérant les salariés autour de valeurs communes. Enfin, elle promeut et coordonne les actions avec l'externe.

⁷ Dans l'article de Séverine Leboucher « Motiver par la communication interne » du 29 mai 2007 : <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189-communication-interne/motivation.shtml>.

En plus de ces trois fonctions génériques - information, coordination, relation - les auteurs soulignent également la mission de la communication interne auprès d'un public particulier, les managers, qu'elle accompagne dans leur rôle de communicants, et dans les situations de changement.

« *La communication interne va avoir un impact indirect sur les résultats d'une entreprise par le biais des attitudes et comportements des salariés* » (Michon, 1994). Parmi les travaux qui traitent de la communication interne, plusieurs ont permis d'établir un lien entre celle-ci et les attitudes des salariés. Ces attitudes sont elles-mêmes reliées à des effets favorables pour l'organisation (e.g. productivité, performance) et contribuent à son efficacité globale (Welch et Jackson, 2007 ; Asif et Sargeant, 2000). Le tableau suivant présente différents travaux ayant étudié les effets associés à la communication interne, qu'ils se situent à un niveau individuel ou au niveau plus global de l'organisation.

Tableau 1.7 : les effets associés à la communication interne

Effets associés à la communication interne	Références
Loyauté	King, Lahiff et Hatfield (1988) ; Asif et Sargeant (2000) ; Sharma et Kamalanabhan (2012).
Attachement à l'organisation	Welch et Jackson (2007).
Diminution du turnover	Welch (2011).
Satisfaction au travail	King, Lahiff et Hatfield (1988) ; Asif et Sargeant (2000) ; Welch et Jackson (2007) ; Carriere et Bourque (2009) ; Welch (2011) ; Ruck et Welch (2012).
Implication organisationnelle	Thévenet (1992) ; Asif et Sargeant (2000) ; Jo et Shim (2005) ; Welch et Jackson (2007) ; Bambacas et Patrickson (2008) ; Carriere et Bourque (2009) ; Welch (2011, 2012) ; Sharma et Kamalanabhan (2012).
Engagement organisationnel	George et Berry (1981) ; Foreman (1997) ; Welch et Jackson (2007) ; Welch (2011) ; Karanges <i>et al.</i> (2014).
Motivation au travail	George et Berry (1981) ; Foreman (1997) ; Argenti (1998) ; Welch (2011) ; Ruck et Welch (2012).
Efficacité au travail	Deal et Kennedy (1982) ; Mumby (1988) ; Putnam et Pacanowsky (1983) ; Kohli et Jaworski (1990) ; Kitchen (1997).
Identification à la marque	Punjaisri, Evanschitzky et Wilson (2009) ; Sharma et Kamalanabhan (2012).
Identification organisationnelle	Smidts, Pruyn et Van Riel (2001) ; Elving (2005) ; Welch et Jackson (2007) ; Welch (2012) ; Ruck et Welch (2012).
Sentiment d'appartenance	Welch et Jackson (2007).
Préparation au changement	George et Berry (1981) ; Foreman (1997) ; Spike et Lesser (1995) ; Elving (2005) ; Welch et Jackson (2007) ; Welch (2012).

Tableau 1.7 : les effets associés à la communication interne (suite)

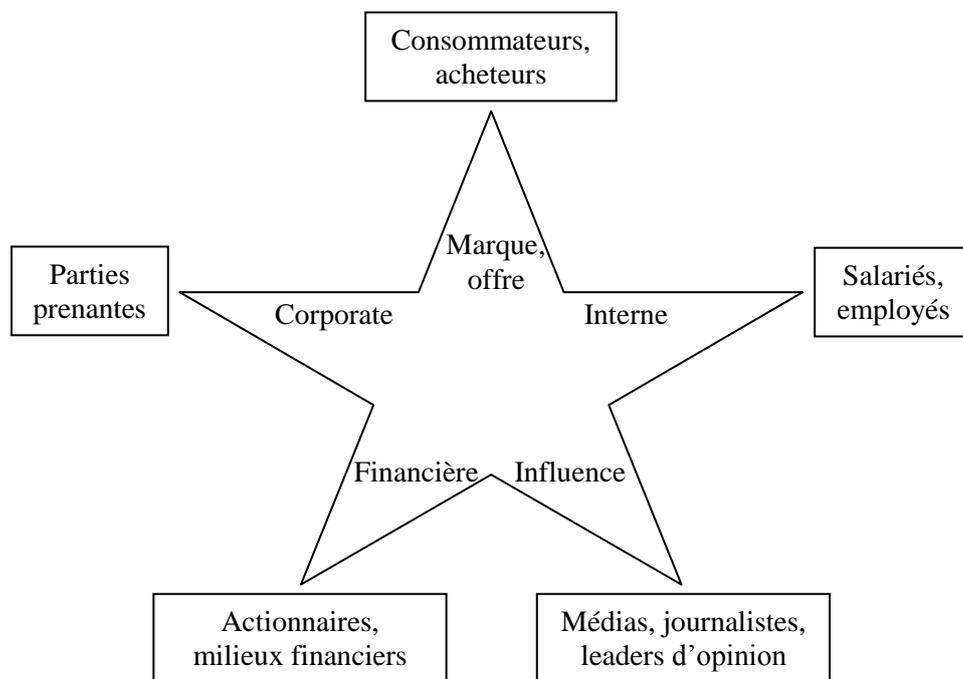
Sensibilisation à la politique et aux valeurs organisationnelle	Ambler et Barrow (1996) ; Deal et Kennedy (1982) ; Ford et Ford (1995) ; Kanter, Stein et Jick (1992) ; Hargie et Dickson (2007) ; Chong (2007).
Internalisation des objectifs de l'entreprise	Argenti (1998) ; Chong (2007) ; Welch et Jackson (2007).
Compréhension des enjeux de l'entreprise	Welch et Jackson (2007) ; Welch (2012).
Performance de la marque	Chong (2007) ; Punjaisri, Evanschitzky et Wilson (2009) ; Hargie et Tourish (2009).
Réduction des conflits internes	Smircich et Morgan (1982) ; Gioia (1986) ; Cheney et Vibbert (1987) ; Gilly et Wolfenbarger (1998).
Amélioration de la productivité	Clampitt et Downs (1993).
Image / réputation de l'entreprise (interne et externe)	Kitchen (1997) ; Smidts, Pruyn et Van Riel (2001) ; Argenti et Forman (2002) ; Dortok (2006) ; Mazzei (2010).
Développement d'une conscience client	Acito et Ford (1980) ; Piercy et Morgan (1994) ; Ruckert et Walker (1987) ; Wolfenbarger et Gilly (1991).
Succès de l'organisation	Argenti et Forman (2002) ; Tourish et Hargie (2004) ; Welch et Jackson (2007) ; Hargie et Tourish (2009).

Communication interne et communication externe

La communication interne accompagne la stratégie globale de l'entreprise et ne peut être conçue ou pratiquée indépendamment. Les publics internes et externes à l'entreprise sont de moins en moins étanches et les interactions entre eux augmentent (D'Almeida et Libaert, 2002). Pour McCallister (1981), les organisations reconnaissent d'ailleurs que la séparation entre communication interne et externe n'existe plus. L'harmonisation des communications interne et externe est nécessaire (Van Riel, 1997 ; Dolphin, 2005). Dans une approche intégrée, elle apporte aux salariés une meilleure connaissance de l'offre proposée aux clients, et leur permet ainsi de délivrer un service en accord avec la promesse de l'entreprise (Asif et Sargeant, 2000). Il s'agit donc de respecter impérativement une cohérence entre les différentes formes de communication de l'entreprise, entre les discours interne et externe, entre l'image développée à l'extérieur et la réalité interne. La communication destinée aux employés doit s'appuyer sur la stratégie globale de communication, en s'assurant que les messages qui leur sont délivrés sont cohérents avec les messages livrés aux publics externes (Argenti, 1998). Afin de pouvoir harmoniser ces différents types de communication, l'organisation doit les produire dans un cadre cohérent dans lequel la communication interne

n'est pas un simple échange d'information, mais un effort coopératif entre les différents groupes de l'organisation (Asif et Sargeant, 2000). Selon Foreman (1997, *in* Asif et Sargeant, 2000), ce cadre se compose de trois éléments qui se combinent afin d'assurer un système de communication interne efficace : l'atmosphère de communication, le processus de communication et les méthodes de communication. Décaudin et Bouguerra (2011) proposent une représentation graphique de la stratégie de communication marketing intégrée, soulignant ses différentes dimensions en fonction de l'ensemble de ses cibles (figure 1.4).

Figure 1.4 : l'étoile de la communication marketing intégrée (Décaudin et Bouguerra, 2011)



Cheney et Christensen (2001) estiment d'ailleurs que l'utilisation des termes « communication interne » et « communication externe » n'a plus lieu d'être tant les frontières entre ces deux champs sont floues, comme le soulignent Welch et Jackson (2007). A l'opposé, Verčič, Verčič et Sriramesh (2012) considèrent la communication interne comme un champ de recherche indépendant et en soulignent l'importance grandissante, notamment au travers de la création de différentes institutions spécialisée dans ce domaine en Europe et aux États-Unis. Comme le souligne Mazzei (2010), « *il est presque impossible d'isoler les flux de*

communication interne et externe », et les chercheurs considèrent l'organisation comme un système en interaction continue avec son environnement externe (Argenti et Forman, 2002 ; Kitchen, 1997). « *Bien qu'il soit reconnu que la communication interne a sa propre identité, elle est considérée comme étant intégrée à la communication externe* » (Welch et Jackson, 2007). Verčič, Verčič et Sriramesh (2012) indiquent par ailleurs que la communication, considérée comme un outil de management par les chercheurs en ressources humaines, s'inscrit dans le champ du marketing interne en ce qui concerne la littérature en marketing.

La communication interne dans des contextes spécifiques

Si le rôle de la communication interne est primordial dans la vie quotidienne de l'entreprise, son importance est accrue dans certains contextes spécifiques tels qu'une situation de crise ou de changement (Malaval et Décaudin, 2012 ; Verčič, Verčič et Sriramesh, 2012). Parce qu'elles menacent l'emploi, les relations de travail et le sentiment de sécurité des employés, ces situations (e.g. réorganisation, réduction des effectifs, licenciements) peuvent causer des baisses de moral et de productivité (Young et Post, 1993). Pour beaucoup d'employés, le changement signifie s'écarter de leurs habitudes pour suivre un futur incertain (Kitchen et Daly, 2002). L'incertitude et l'anxiété auxquelles font face les employés dans ce type de situation peuvent mener à des interprétations erronées de leur part, comme imaginer la réalité pire qu'elle n'est ou attribuer des intentions malveillantes à la direction (Dolphin, 2005). Ces situations peuvent fragiliser l'entreprise et déstabiliser la ressource nécessaire que représente le personnel. Les employés peuvent résister au changement si la communication qui l'accompagne est inadéquate (Young et Post, 1993). Le besoin de communication se fait donc particulièrement ressentir et l'entreprise se doit de mettre en œuvre tous les moyens pour conserver ou revenir à une situation humaine stable. C'est par la communication que les employeurs peuvent réduire cette incertitude (DiFonzo et Bordia, 1998 ; Burns, 1992 *in* Dolphin, 2005) dans le sens où la meilleure parade face aux rumeurs et au sentiment d'inquiétude est la mise à disposition d'informations précises au moment opportun. Ainsi, la communication interne revêt une dimension « thérapeutique » en expliquant la situation, en présentant les mesures d'accompagnement et en donnant du sens aux décisions stratégiques prises par la direction. Elle permet alors d'éviter des situations qui peuvent rapidement dégénérer.

Par ailleurs, bien qu'il ne s'agisse pas de situations de crise, la communication interne des organisations internationales peut également être considérée comme un contexte particulier. La dispersion géographique et les différences de cultures présentent des contraintes non négligeables en termes de communication. Les outils de communication interne virtuels (e.g. intranet, journal d'entreprise virtuel) sont alors des outils particulièrement adaptés pour communiquer rapidement entre les filiales, transmettre les valeurs d'une culture globale et entretenir des relations étroites avec les partenaires commerciaux (Croué, 2015).

Les difficultés liées à la communication interne

Une caractéristique notable de la communication interne est qu'elle est d'une part considérée comme étant indispensable et d'autre part plus souvent critiquée qu'encensée, notamment concernant la gestion des moyens qui lui incombent. En effet, certains outils devenus incontournables (notamment les emails et les réunions), sont largement décriés pour cause de surutilisation et chronophagie. Ainsi, Westphalen (2004) précise que « *communément pratiquée, la communication interne est souvent mal maîtrisée. D'une entreprise à l'autre, on retrouve les mêmes erreurs : transmission pléthorique de notes, directives et autres documents, syndrome de la réunionnite, utilisation anarchique des différents supports de communication, décalage entre les communications interne et externe, piètre remontée de l'information. Le personnel est trop informé et paradoxalement mal informé* ». Comme le soulignent Bartoo et Sias (2004, in White et al., 2010), le fait de recevoir beaucoup d'information ne signifie pas nécessairement que l'on reçoit la bonne quantité d'information. En plus de cet aspect quantitatif, la qualité de l'information est aussi à considérer : les employés doivent recevoir la bonne information, soit celle qui les concerne. Plusieurs auteurs (e.g. Tourish et Hargie, 1998 ; Haas, 2007) soulignent d'ailleurs l'écart qui existe entre les besoins en information des employés et l'information qu'ils reçoivent, les problèmes rencontrés avec les sources de ces informations, les canaux de transmission et la quantité d'information échangée entre les membres de l'organisation (Robson et Tourish, 2005). Une communication interne efficace recherche « l'adéquation de l'information », qui est une mesure de la relation entre les informations nécessaires et des informations reçues (Rosenfeld, Richman et May, 2004).

Décaudin, Igalens et Waller (2013) parlent du « *paradoxe de la communication interne* » et soulignent, d'une part, l'hétérogénéité des besoins auxquels la communication interne doit savoir répondre, et d'autre part, les difficultés liées au statut de cette fonction.

Ces mêmes auteurs évoquent d'ailleurs le lien sous-jacent qui existe entre communication interne et participation : « *La grandeur et la difficulté de la communication interne sont entièrement contenues dans cette confusion des genres : on n'ose pas toujours reconnaître que derrière l'arbre de la communication se cache la forêt de la participation. En entreprise, communiquer c'est à la fois informer et écouter, mais l'écoute ouvre tout naturellement la voie au désir que ce qui est dit soit reconnu, considéré, éventuellement pris en compte* ».

Pour conclure cette section, il est important de préciser que, dans ce travail, la communication est envisagée dans une perspective relationnelle et systémique propre à l'école de Palo Alto (e.g. Gregory Bateson, Paul Watzlawick), qui considère que « *tout individu agit en relation avec un contexte* » et envisage la communication humaine comme « *l'ensemble des interactions entre les individus et leur contexte* » (Duterme, 2002).

Contrairement aux théories classiques de la communication, centrées sur la transmission d'information dans une logique linéaire, cette approche considère l'organisation, au même titre que tout ensemble humain, comme un système de communication ouvert en relation avec son environnement : « *Une organisation, comme tout ensemble social, peut être considérée comme un système de communication. Ce qui signifie qu'elle comprend un ensemble d'individus en interaction, entre eux ainsi qu'avec des éléments qui ne sont ni des individus ni des groupes, mais des produits (humains) : machines, systèmes de production, règlements, structures organisationnelles, statuts, etc. [...]. Au sein de l'organisation, une série de contextes sont également à l'œuvre, comme les éléments physiques (bureaux, bâtiments, parkings...) mais aussi les règlements, systèmes techniques, structures qui 'fournissent des indicateurs de contexte à l'employé, à l'ouvrier, au cadre, au visiteur... et les aident en quelque sorte à se repérer socialement'* » (Duterme, 2002).

L'adoption de cette approche est fondamentale dans ce travail, car elle y a joué un rôle déterminant, que ce soit dans la définition de l'objet de recherche, le choix de la méthodologie retenue ou l'analyse des données recueillies.

Synthèse du chapitre 1

Ce chapitre a présenté le champ théorique dans lequel s'inscrit notre travail de recherche.

Dans un premier temps, trois courants fondateurs de la conception du marketing interne ont été présentés :

- une approche par le marketing des services, qui souligne le rôle central joué par le personnel en contact : l'objectif est de satisfaire le public interne de l'organisation (personnel en contact), à l'aide d'outils inspirés du marketing traditionnel, afin que celui-ci puisse délivrer une meilleure qualité de service à son public externe. Les salariés sont considérés comme des clients internes et les emplois comme des produits internes ;
- une approche par le management de la qualité totale, qui considère tous les salariés à la fois comme des clients et des fournisseurs internes : l'objectif est de favoriser une orientation client dans l'esprit des salariés par l'adoption d'un « esprit marketing » dans toute l'organisation. Le marketing interne ne se restreint plus au seul domaine des services, mais concerne l'ensemble des salariés et s'appuie sur la coordination inter-fonctionnelle pour délivrer une meilleure offre à son public externe ;
- une approche holistique qui intègre les deux précédentes : l'objectif est de satisfaire le client final, tout en tenant compte du rôle primordial joué par les salariés. Ici, le marketing interne sert la mise en œuvre de la stratégie globale de l'organisation (e.g. changement, marketing externe), et favorise la cohésion interne dans le but d'atteindre les objectifs.

Dans un deuxième temps, une section a été consacrée à l'interprétation du terme « marketing interne ». A cette occasion, ses principales définitions proposées dans la littérature ont été présentées. Certaines particularités inhérentes au marketing interne ont également été exposées : son caractère polysémique, multidimensionnel et interdisciplinaire. Le marketing interne a en effet fait l'objet de nombreux travaux traitant de ses différentes formes, des éléments qui le constituent et de ses relations avec d'autres domaines, particulièrement celui des ressources humaines.

Puis, les enjeux associés au marketing interne ont été traités, tout d'abord dans un contexte limité au marketing des services, puis dans une vision élargie, comprenant tout type d'activités. Le lien entre le marketing interne et le marketing externe, et de façon plus générale entre les actions menées en

interne par l'entreprise et ses performances à l'externe a été souligné.

Enfin, la dernière section de ce chapitre a été consacrée à l'étude de la communication interne, fonction permettant d'opérationnaliser le marketing interne au sein de l'organisation.

Etant donné le terrain empirique étudié dans ce travail, l'approche la plus appropriée est une vision holistique du marketing interne, soit la troisième qui a été présentée au début de cette section.

La définition du marketing interne adoptée dans ce travail est donc celle proposée par Rafiq et Ahmed (2000) : « *Effort planifié utilisant une approche marketing pour surmonter la résistance organisationnelle au changement et pour aligner, motiver, coordonner et intégrer les employés de toutes les fonctions vers la mise en œuvre effective de stratégies institutionnelles et fonctionnelles, afin d'assurer la satisfaction du client à travers un processus source de motivation et d'orientation-client pour les employés* ».

Chapitre 2

Introduction au concept de participation

Section 2.1 - Eclaircissements concernant l'approche retenue dans ce travail

Participer de..., participer à...

Participation, implication, engagement... un flou terminologique

La participation dans l'air du temps

Section 2.2 –Fondements du concept de participation : la démocratie

La notion de démocratie dans les relations industrielles

Section 2.3 –Définition du concept de participation

Section 2.4 –L'évaluation de la participation

Ce chapitre aborde le concept de participation dans son acception générale. Il est une introduction aux chapitres 3 et 4, qui traiteront respectivement de ce concept dans les domaines du marketing (participation du consommateur : chapitre 3) et du management des ressources humaines (participation de l'employé : chapitre 4).

Il s'agira tout d'abord d'apporter quelques clarifications conceptuelles et terminologiques concernant notre approche de la participation, puis de revenir sur les fondements de cette notion.

Pour cela, le concept sera tout d'abord abordé dans le domaine des sciences politiques au travers de la démocratie. A cette occasion, un focus sur les relations industrielles (champ en étroite relation avec celui des ressources humaines qui sera traité dans le chapitre 4) sera fait.

La participation sera ensuite définie au travers des interprétations proposées dans les différents domaines des sciences humaines et sociales qui nous concernent. Enfin, cette section se terminera en traitant de l'évaluation du concept de participation.

Éclaircissements concernant l'approche retenue dans ce travail

Participer de..., participer à...

Avant toute chose, notons que le verbe « participer » peut être utilisé de deux manières qui sont à distinguer l'une de l'autre. La première utilisation est la moins fréquente, il s'agit de l'expression « participer de... », qui signifie « *avoir une similitude de nature avec, relever de* » (dictionnaire de l'Académie Française). Dans cet emploi, le verbe « participer » peut être utilisé au sens de « ressembler », « appartenir », « concerner » ou « être sous l'autorité de ». Les exemples donnés dans le dictionnaire de l'Académie Française sont les suivants : « *Ce système participe de la théocratie* » ; « *Ce spectacle participe du cirque et du music-hall* ». Cette utilisation du vocable « participer » ne correspond pas à l'approche retenue, dans le sens où il se rapporte à la nature intrinsèque d'un sujet (e.g. objet, personne, évènement etc.) et renvoie à son appartenance ou à sa ressemblance avec d'autres entités. Cette utilisation sera donc écartée de notre analyse. La seconde utilisation du terme, et plus communément utilisée, est « participer à... ». Elle revêt un tout autre sens et renvoie à une l'idée d'une action, conception qui correspond à l'objet de ce travail. Il s'agit donc de l'utilisation du terme qui sera retenue et développée par la suite.

Participation, implication, engagement... un flou terminologique

Il est intéressant de souligner, et nous le verrons dans les définitions à venir, le fait que les notions d'implication et d'engagement sont souvent associées à la conception de la participation. Ce fait est d'ailleurs particulièrement notable lors de la traduction de ces termes entre la langue française et les idiomes anglophones. Le tableau 2.1 présente les résultats des différentes traductions qui peuvent être effectuées.

A l'instar de Reniou (2009), qui s'appuie notamment sur les travaux de Barki et Hartwick (1994), nous souhaitons mettre l'accent sur la distinction entre ces trois concepts. Citons pour cela Cermak *et al.* (1994), qui reprennent les travaux de Day (1970) et de Greenwald et Leavitt (1985), pour préciser que « *la participation renvoie aux comportements des clients liés à la spécification et à la livraison d'un service, alors que l'implication fait*

traditionnellement référence à la pertinence ou à l'importance personnelle qu'un consommateur donne à un produit ».

Tableau 2.1 : traduction des termes

Sens de traduction	Entrée	Résultats
Français > Anglais	Participation	Participation, involvement, contribution
	Implication	Involvement, commitment
	Engagement	Commitment, involvement, undertaking
Anglais > Français	Participation	Participation
	Commitment	Engagement
	Involvement	Participation, implication, engagement, investissement

Plus spécifiquement, dans le domaine des ressources humaines, le terme « implication des employés » peut également être utilisé pour désigner la participation. Kaufman (2001) note d'ailleurs que « *souvent, le terme de management participatif est employé de manière interchangeable avec celui d'implication des employés* ». Dans ce cas, l'implication prendra la définition suivante : « *Processus participatif qui exploite le plein potentiel des salariés et prétend encourager leur implication dans le succès de l'organisation* » (Robbins et Judge, 2011). Cependant, on peut également parler de l'« implication dans le travail » : il s'agit dans ce cas d'une attitude qui indique le « *degré d'identification psychologique d'un individu par rapport à son travail, et de la mesure avec laquelle il considère sa performance au travail importante pour son estime de soi* » (Robbins et Judge, 2011). La notion d'implication (au sens de l'attitude) peut également être assimilée à celle d'engagement de l'employé (« implication, satisfaction et enthousiasme de l'employé pour le travail qu'il effectue »). Elle ne doit pas être confondue avec l'engagement organisationnel (« état d'un employé qui s'identifie à une organisation et à ses objectifs, et qui souhaite continuer à en faire partie ») qui est constitué des trois dimensions que sont l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité. Ainsi, si l'implication dans le travail correspond à l'identification de l'individu avec son emploi, l'engagement organisationnel reflète son identification avec l'employeur (Robbins et Judge, 2011). Rojot (1995) souligne par ailleurs la différence entre implication et engagement, le premier se rapportant au rapport individu/organisation, le deuxième à la relation individu/emploi.

Il convient donc de bien différencier l'utilisation du terme « implication » en tant qu'attitude (assimilable à l'engagement) de celle du même terme en tant que pratique de l'entreprise

visant à intégrer l'employé à la prise de décision (processus participatif). Notons tout de même que ces deux conceptions peuvent être reliées, et l'implication (au sens de participation) du salarié peut potentiellement être source d'implication (attitude) pour celui-ci.

Nous retiendrons la différenciation entre ces concepts - celui de participation est associé à un comportement, alors que les notions d'implication et d'engagement sont d'ordre cognitif - et éviterons de substituer le terme de participation par ceux d'implication ou d'engagement.

La participation dans l'air du temps

Reniou (2009), dans son travail doctoral, aborde la participation des téléspectateurs dans les médias, notamment au travers des nombreux programmes de télé-réalités que l'on a vu naître sur le petit écran ces dernières années. Par ailleurs, l'explosion des technologies numériques et de l'utilisation d'internet ont mis à disposition du grand public de nombreux supports à la participation (réseaux sociaux, forums, wikis⁸, sites de financement participatif aussi appelé « *crowdfunding* », sites communautaires de signalement des accidents et des contrôles routiers etc.). S'il ne s'agit pas de sujets qui seront développés dans ce travail, car ils en sont trop éloignés, il paraît important d'en mentionner l'existence, car ils sont illustratifs du fait que la participation est un phénomène aujourd'hui familier du grand public et fait l'objet d'une tendance générale grandissante dans plusieurs domaines (vie politique, médias, organisations, éducation, vie quotidienne...). Ainsi, la notion de participation est complexe, elle peut s'appliquer dans divers domaines et faire l'objet d'interprétations différentes.

⁸ Wiki : page internet dont le contenu est modifiable par les visiteurs.

Fondements du concept de participation : la démocratie

Du grec *dêmos* (peuple) et *kratos* (pouvoir), la démocratie est définie, dans le dictionnaire des sciences sociales⁹, comme un « régime politique où le peuple détient le pouvoir, soit directement, soit par l'intermédiaire de représentants élus ». Terme initialement usité dans le champ de la philosophie politique, il s'est étendu, à la fin du XXème siècle, à ceux des sciences sociales puis des organisations ou des institutions (l'école, la famille, l'entreprise). Il s'agira alors d'enjeux tels que la participation des parents à la vie scolaire, la répartition de l'autorité parentale ou la représentation et l'expression des salariés dans l'entreprise. Il existe différentes formes de démocratie :

- La démocratie directe dans laquelle les citoyens votent directement les lois sans passer par des représentants élus (système quasiment inexistant aujourd'hui, mis à part au travers d'initiatives citoyennes) ;
- La démocratie participative (ou délibérative) permettant aux citoyens de participer à l'élaboration des décisions prises par les représentants élus (au travers de consultations ou de concertations) ;
- La démocratie de proximité donnant la possibilité aux citoyens de participer à la gestion des services publics à un niveau local ;
- La démocratie représentative, forme la plus répandue, dans laquelle le pouvoir politique est délégué à des représentants élus par le peuple.

La participation des citoyens est particulièrement sollicitée dans les domaines du développement durable (Amelot, 2013), de la rénovation urbaine et sociale (Donzelot et Epstein, 2006) et de l'aménagement du territoire (Tcham, 2014). Le site gouvernemental vie-publique.fr souligne les différentes formes possibles de participation du citoyen¹⁰ au travers des outils mis en place (e.g. consultation, concertation, référendum etc.). Au-delà de ces outils classiques, une technique se développe, notamment grâce à l'utilisation d'internet : le

⁹Le dictionnaire des sciences sociales, sous la direction de Jean-François Dortier, 2013, Paris, éditions Sciences Humaines.

¹⁰ Lien vers la page : <http://www.vie-publique.fr/forums/rub1308/formes-participation.html>

crowdmapping. Également appelé cartographie participative ou SIG¹¹ participatif, cet outil consiste à créer des cartes interactives et collaboratives en temps réel sur un sujet ou un événement donné afin de permettre aux citoyens de s'informer et/ou de contribuer à la résolution d'un problème particulier (e.g. crises socio-politiques et environnementales). « *Initialement impulsées par des organisations non gouvernementales de soutien aux populations autochtones, ces approches visent à associer les acteurs locaux aux projets de territoire par le biais d'une cartographie s'appuyant sur les savoirs non institutionnels* » (Amelot, 2013). L'information est alors « créée par » et « à portée de » tous.

La notion de démocratie est également centrale dans le domaine des relations industrielles, indissociable de celui des ressources humaines qui sera traité dans la section 4. En effet, afin de bien comprendre la participation telle qu'elle est abordée au sein des organisations (point de vue micro), il convient de la resituer dans son contexte plus large qu'est celui des relations industrielles (point de vue macro).

La notion de démocratie dans les relations industrielles

« *L'idée de faire participer les travailleurs à la gestion des entreprises qui les emploient existe depuis la Révolution Industrielle, mais ce n'est que depuis la deuxième guerre mondiale que des efforts sont faits pour mettre en œuvre cette idée, qui a gagné beaucoup de terrain* » (Strauss et Rosenstein, 1970). Ce phénomène se traduit notamment au travers de la Constitution de 1946, dont le préambule stipule que « *Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises* » (alinéa 8), et l'Ordonnance du Général de Gaulle du 17 août 1967 sur la participation des salariés aux profits de l'entreprise. Il est largement amplifié à partir de la fin des années 60, où l'on assiste à un véritable élan vers le changement. Les crises sociales et économiques qui traversent l'Europe (e.g. mouvements de mai 1968 en France, automne chaud de 1969 en Italie) occasionnent de nombreux mouvements de protestation, notamment de la part des salariés qui aspirent à de meilleures conditions de travail. L'organisation de la démocratie industrielle s'est alors largement répandue sur tout le continent, en commençant par les pays nordiques (Norvège et Suède), partant d'une volonté conjointe des pouvoirs publics, des organisations syndicales et des dirigeants d'entreprise de

¹¹ SIG : Système d'information géographique

développer un modèle de société plus participatif. Initialement théorisée par les époux Webb (1897), puis objet des travaux fondateurs de Commons (1919 ; 1921) et Dunlop (1958), la démocratie industrielle correspond à « *la redistribution du pouvoir de contrôle à tous les échelons sur les buts et les moyens de gérer les organisations* » et a un double objectif : l'efficacité économique et le développement social (Martin, 1994). La mise en place de la démocratie industrielle permet de donner un contexte régulateur des relations professionnelles, prend des formes différentes selon les pays et se traduit par des actions à plusieurs niveaux. En France, l'Etat met en place une relation tripartite Etat / représentants des salariés / représentants des employeurs et adopte un principe de dialogue social par la négociation collective. Il prend un rôle de régulateur et dicte des lois en droit du travail, notamment en termes de représentation des salariés¹². Des agences d'État, telles que l'ANACT¹³, voient le jour et travaillent à l'amélioration des conditions de travail. Au niveau des différents secteurs d'activité, des conventions collectives sont créés et mises en place. Les syndicats jouent également un rôle clef dans l'organisation des relations professionnelles.

Le groupe de recherche IDE définit la démocratie industrielle comme étant « *la gamme de tous les modèles tendant à faciliter la participation directe ou indirecte de salariés à la prise de décision dans leurs établissements par l'intermédiaire d'un système formalisé ou d'un mécanisme institutionnalisé* » (Industrial Democracy in Europe, 1981). L'European Trade Union Institute et l'European Trade Union Confederation proposent, en 2009, un outil afin d'évaluer la participation institutionnelle des salariés en entreprise : l'EPI (*European Participation Index*). Cet outil, dans sa version mise à jour de 2010 (EPI 2.0¹⁴) utilise trois indicateurs : les droits des salariés au niveau juridique du pays en termes de représentation, la présence des salariés dans les conseils d'administration de l'organisation, l'importance de la négociation collective et le taux de syndicalisation.

Afin d'éviter la confusion mise en avant par Rojot (1995), qui indique qu'« *au début des années 1970 le concept de participation s'est fondu, pour certains, dans celui de démocratie industrielle* », nous souhaitons, à l'instar de Bass et Shackleton (1979), souligner la différence entre cette dernière et management participatif. En effet, si ces approches sont toutes deux

¹² Par exemple : Rapport Sudreau (1974) sur la représentation des salariés au conseil de surveillance des sociétés à directoire ; Lois Auroux (1982) sur le droit d'expression directe des salariés concernant leurs conditions de travail ; Loi pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié (2006).

¹³ Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, créée en 1973.

¹⁴ <http://www.worker-participation.eu/About-WP/European-Participation-Index-EPI>

constitutives de l'étude des relations professionnelles et de la conception de la participation au sein de l'entreprise, elles demeurent fondamentalement différentes. La démocratie industrielle est une forme de régulation juridique de la participation des salariés et correspond à leur représentation formelle à différents niveaux de décision de l'entreprise. Il s'agit d'une approche macro qui dépasse les frontières de l'organisation et s'inscrit dans des projets plus vastes d'organisation sociale. Le management participatif (traité dans le chapitre 4), est un style de direction informel lié à la politique managériale des dirigeants. Il s'agit d'une approche micro, interne à l'organisation et orientée sur la rentabilité et la performance. Bass et Shackleton (1979) considèrent la première comme étant structurelle et la deuxième comme étant comportementale. Ils soulignent cependant la complémentarité et l'influence mutuelles existantes entre ces deux conceptions.

Définition du concept de participation

« Action de prendre part à quelque chose » (dictionnaire de l'Académie française), « action de participer à quelque chose » (Larousse, CNRTL¹⁵), « part prise à quelque chose », « action de payer sa part » (Larousse) ou encore « action de participer à des frais ou à une dépense » (CNRTL), sont autant de définitions du terme « participation », abordé d'un point de vue général. Il existe de nombreuses définitions de cette notion, qui varient notamment selon le domaine auquel elle est associée (tableau 2.2). S'il paraît indispensable de définir la participation au travers de différentes disciplines pour en saisir le sens de manière plus fine, nous avons préféré nous focaliser sur les disciplines en lien direct avec notre intérêt de recherche, et considérées comme fondatrices de notre discipline de rattachement, excluant ainsi certaines disciplines telles que la théologie. Le tableau suivant présente différentes définitions du terme « participation » tirées de dictionnaires généralistes¹⁶ et regroupées par similitudes. Les regroupements apparaissent dans la colonne de droite et sont expliqués par la suite.

Tableau 2.2 : définitions de la participation par domaines

Domaine	Définitions	Source	
Gestion	Interaction dynamique entre deux ou plusieurs systèmes s'influençant mutuellement, dans laquelle l'échange réciproque constitue un événement caractéristique.	OQLF ¹⁷	1
Sociologie	Engagement personnel dans le groupe contribuant à multiplier les interactions dans celui-ci.	OQLF	
Psychologie	Situation dans laquelle des personnes ou des groupes, tout en gardant leurs caractères propres, se trouvent associés à d'autres dans un état commun.	OQLF	

¹⁵Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : <http://www.cnrtl.fr/>

¹⁶Les dictionnaires consultés en ligne sont les suivants : Dictionnaire de l'Académie française (neuvième édition, version informatisée : <http://atilf.atilf.fr/academie9.htm>), Lexilogos (www.lexilogos.com), Larousse en ligne (<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>), Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales et Office Québécois de la langue française (<http://www.oqlf.gouv.qc.ca/>), Littré (<http://littré.org>)

¹⁷Office québécois de la langue française

Tableau 2.2 : définitions de la participation par domaines (suite 1/2)

Domaine	Définitions	Source	
Gestion	Contribution d'un individu ou d'un groupe à la définition d'un objectif et à la mise en œuvre des moyens permettant de l'atteindre.	OQLF	2
Gestion (administration publique)	Système dans lequel une part des responsabilités est confiée au personnel d'une organisation en l'associant aux activités de réflexion, aux projets de changement ainsi qu'à la prise de décision.	OQLF	
Sciences de l'éducation	Action éducative et pédagogique qui sollicite le concours, l'adhésion de l'enfant, de l'élève dans les processus de formation et d'enseignement.	CNRTL	
Psychologie	Action de prendre part directement ou indirectement à une activité sociale impliquant souvent l'identification au groupe.	OQLF	
Politiques sociales et vie associative	Intervention dans les discussions et les décisions touchant l'organisation, la politique générale et l'avenir d'une communauté	CNRTL	
Psychologie sociale	Engagement personnel en tant que membre du groupe pour coopérer et faire progresser d'une part le fonctionnement du groupe comme tel, d'autre part la réalisation de sa tâche et de ses objectifs	CNRTL	
Droit civil	Régime matrimonial (...) par lequel chacun des époux conserve l'administration, la jouissance et la libre disposition de ses biens personnels, sans distinguer entre ceux qui lui appartenaient au jour du mariage ou lui sont advenus depuis par succession ou libéralités et ceux qu'il a acquis pendant le mariage à titre onéreux	CNRTL	
Economie	Situations où un agent est présent au sein d'une unité économique et où cette présence lui vaut un rôle partiel.	OQLF	
Gestion	Représentation des diverses catégories du personnel et des étudiants au sein des organes de décision des établissements d'enseignement supérieur.	OQLF	
	Association des citoyens au pouvoir.	Larousse	
Gestion (finance)	Fait de posséder, en parlant d'une société ou d'un particulier, une partie des capitaux propres d'une autre société.	OQLF	3
Economie	Le fait de prendre part au capital d'une société ; situation qui en résulte. Prise de participation, par laquelle une société acquiert entre 10 % et 49 % du capital d'une autre société : prise de participation, participation financière.	Dictionnaire de l'académie française	
Economie	Détention d'une part du capital d'une société par un capitaliste (individu, société, banque, Etat même) : participation financière; participation aux bénéfices, au capital, aux résultats.	CNRTL	
	Détention par une entreprise d'une part relativement importante du capital d'une autre entreprise, aboutissant généralement à un contrôle de la première sur la seconde.	Larousse	

Tableau 2.2 : définitions de la participation par domaines (suite 2/2)

Domaine	Définitions	Source	
Economie	Intéressement des salariés aux fruits ou à la gestion de l'entreprise : participation des salariés, du personnel ; participation aux résultats.	CNRTL	4
Droit du travail	La <i>participation des salariés à la gestion de l'entreprise</i> [signifie] leur introduction dans les organes de gestion [...], ce qui permet de les associer aux décisions et aux résultats : participation aux bénéfices, intéressement.	Dictionnaire de l'académie française	
	Ensemble des mesures destinées à intéresser les membres du personnel à leur entreprise et à la vie économique ainsi qu'à favoriser l'établissement de rapports de confiance entre salariés et employeurs (participation aux résultats de l'entreprise, intéressement, systèmes de cogestion ou de cosurveillance).	Larousse	

La définition du terme « participation » peut donc recouvrir plusieurs idées. Des définitions sensiblement différentes peuvent même être proposées au sein d'un même dictionnaire, dans un même domaine (e.g. OQLF pour la gestion). Les regroupements, tels que nous les avons effectués dans le tableau précédent, permettent d'en souligner les principaux aspects.

Tout d'abord, la notion de participation peut évoquer un aspect pécuniaire de possession ou d'avantages financiers attendus d'un point de vue externe (regroupement 3) ou interne (regroupement 4) à une organisation. Par ailleurs, la participation souligne un phénomène d'interaction entre plusieurs individus ou systèmes (regroupement 1) et met en avant l'action d'un individu ou d'un groupe dans la recherche d'un but commun, au travers de son intervention, sa contribution et sa possibilité de prendre des décisions (regroupement 2). Deux conceptions principales de la notion de « participation » ressortent alors : l'une met en avant une valeur économique (possession financière : regroupements 3 et 4), l'autre un comportement (l'action de participer : regroupements 1 et 2). Ces deux conceptions se retrouvent dans l'origine latine du terme, *participatio*, dont deux significations sont proposées : (1) intérêt, participation, (2) union, lien, liaison, rapport, relation¹⁸.

L'angle qui correspond à ce travail de recherche a trait à cette dernière conception de la participation : les dynamiques d'actions et/ou d'interactions entre individus et/ou groupes

¹⁸Définitions proposées dans le dictionnaire latin en ligne <http://www.grand-dictionnaire-latin.com>

d'individus dans la réalisation un objectif commun. C'est dans cette perspective que le concept de participation sera traité dans les domaines du marketing (chapitre 3) et du management des ressources humaines (chapitre 4) dans la suite de cette partie. Mais avant cela, cet épisode introductif se terminera par un élément paraissant incontournable : l'évaluation de la participation. En effet, la notion de participation peut englober de nombreux aspects, de nombreuses situations et elle est difficilement mesurable. L'une des difficultés inhérentes à l'utilisation de ce concept est la définition d'une limite, c'est-à-dire la possibilité de déterminer ce qui relève de la participation de ce qui n'en relève pas. Nous proposons donc d'apporter des éléments à ce sujet dans une partie qui traite des différents niveaux de participation existants.

C'est dans le domaine des sciences politiques que les premiers instruments d'évaluation de la participation ont été proposés. La principale est l'échelle de participation citoyenne, proposée en 1969 par Sherry Arnstein, sociologue et consultante américaine (tableau 2.3). Précisant qu'il existe « *une différence essentielle entre passer par le rituel illusoire de participation et avoir le pouvoir réel et nécessaire pour influencer sur les résultats du processus* » et que « *la participation sans une redistribution du pouvoir est un processus vide de sens et frustrant pour les personnes n'ayant pas de pouvoir [...] qui permet aux détenteurs du pouvoir d'affirmer que toutes les parties ont été prises en compte*¹⁹ » (Arnstein, 1969), l'auteur a conçu cette échelle afin de déterminer quelles actions peuvent être réellement qualifiées de participatives.

**Tableau 2.3 : échelle de participation citoyenne
(adapté et traduit d'Arnstein, 1969)**

Niveaux	Degrés	Signification
Pouvoir effectif des citoyens	8 - Contrôle citoyen	Délégation totale du pouvoir aux citoyens.
	7 - Délégation de pouvoir	Délégation partielle du pouvoir aux citoyens.
	6 - Partenariat	Possibilité de négociation entre le public et les décideurs pour trouver un accord.
Coopération symbolique (<i>Tokenism</i>)	5 - Réassurance (<i>Placation</i>)	Prise en compte de l'avis du public, mais décisions prises par les instances détentrices du pouvoir
	4 - Consultation	Consultation du public sans que son avis ne soit pris en compte.
	3 - Information	Information sur les décisions et les projets passés, actuels et à venir.
Non-participation (manipulation)	2 - Thérapie (ou éducation)	Information incomplète ou périphérique au problème.
	1 - Manipulation	Information biaisée visant à donner l'illusion aux citoyens qu'ils sont impliqués.

¹⁹ Nous nous sommes accordé une liberté de traduction afin de mieux restituer les propos de l'auteur tels que nous les avons compris. Par exemple, le terme « *empty* », signifiant « vide » au sens littéral du terme, à ici été traduit par « illusoire ».

Cette échelle a été reprise et adaptée par de nombreux chercheurs (e.g. Schlossberg et Shuford, 2005 ; Prieto-Martin, 2010) pour être appliquée dans différents domaines. Certains organismes (e.g. IAPP²⁰, OCDE²¹), en ont également proposé des variantes, parfois simplifiées (Prieto-Martin, 2010), afin d'analyser la manière dont les pouvoirs publics informent les citoyens et leur permettent de participer aux prises de décision. Son succès vient, selon Donzelot et Epstein (2006), du fait qu'« *à propos d'un concept au contenu aussi étendu que vague, elle fournissait un principe très clair de hiérarchisation des pratiques tantôt tenues, tantôt exigeantes associées à ce terme et autorisait à dire ce qui méritait ce nom et ce qui ne le méritait pas* ». Ces mêmes auteurs étudient le cas de la participation citoyenne en France et arrivent à la conclusion que, contrairement aux USA et à la Grande-Bretagne, la participation ne dépasse pas le niveau de l'information ou de la participation symbolique, et a un aspect « *plus rhétorique qu'effectif* ». Ils expliquent cela par le fait que « *nous cherchons dans la participation beaucoup plus une légitimation de la décision qu'une mobilisation pour l'action* ». Ils soulignent ainsi la différence entre démocratie participative et participation démocratique et expliquent que la première « *constitue autant une gêne pour la décision* » que la deuxième « *fournit un avantage pour l'action* ».

On reconnaît classiquement quatre grands niveaux de participation, proposés par Blondiaux (2008) sous la forme d'un continuum évoluant selon le degré d'implication des citoyens (in Tcham, 2014) :

- Niveau 1 : L'information est le niveau le plus faible de participation. Elle correspond à une information unilatérale « *top down* » des décideurs vers les citoyens sans qu'un retour de la part de ces derniers ne soit attendu.
- Niveau 2 : La consultation vise à recueillir l'avis des citoyens par une remontée d'informations. Elle peut relever d'une obligation légale ou être volontaire.
- Niveau 3 : La concertation permet au public de donner son avis et d'émettre des idées dans un cadre prédéfini. Elle permet ainsi de proposer des actions plus en phase avec la réalité du terrain. Cependant, la décision finale reste sous la responsabilité du décideur.

²⁰ Association Internationale pour la Participation Publique, créée en 1990 aux États-Unis.

²¹ Organisation de Coopération et de Développement Economiques : note de synthèse sur la gestion publique : <http://www.oecd.org/fr/internet/innovation-publique/2384248.pdf>

- Niveau 4 : La co-décision permet au public de participer directement aux décisions ou à leur mise en place de manière plus ou moins collaborative avec les décideurs.

Ces outils, que nous considérons comme étant les principaux, visent à évaluer la participation citoyenne. Cependant, leur application pourrait s'étendre à différents domaines. Nous verrons en effet dans les sections 2 et 3 que la question de la limite participatif / non participatif se pose également dans les sciences de gestion mobilisées.

Synthèse du chapitre 2

Ce chapitre a permis de préciser l'utilisation du terme « participation » qui sera retenue dans ce travail, notamment en le distinguant des notions d'« implication » et d'« engagement ».

Après être revenus sur les fondements du concept, soit son application en sciences politiques au travers de la démocratie, un aparté a été fait, le temps de quelques lignes, pour se focaliser sur la démocratie industrielle. Cette parenthèse a permis d'introduire le phénomène de participation d'un point de vue organisationnel, tout en soulignant la complémentarité et les différences fondamentales entre deux conceptions : la démocratie industrielle, et le management participatif (qui sera traité dans le chapitre 4).

Les différentes définitions du mot « participation » ont ensuite été exposées au travers des approches proposées dans plusieurs champs des sciences humaines. Nous nous sommes confrontés, à cette occasion, à sa nature polysémique qui se retrouvera dans les sections suivantes.

L'évaluation de la participation a enfin été abordée, et l'un des premiers et principaux outils proposés à cette fin, l'échelle d'Arnstein (1969) a été présenté.

L'objectif principal, au-delà de la présentation du concept dans son acception générale et du rôle introductif de cette section, a été de fournir des précisions concernant l'approche retenue pour ce travail doctoral. Pour cela, nous avons établi deux distinctions des différentes formes de participation existantes :

- 1 : la participation légiférée ayant trait à la démocratie industrielle et la participation non légiférée se rapportant à la politique managériale de l'entreprise. Ces conceptions sont toutes deux fondamentales dans l'étude des relations professionnelles et de la participation au sein de l'organisation et en proposent des approches (macro et micro) complémentaires.
- 2 : la participation financière et la participation comportementale. Soulignons à ce propos la distinction de Conchon (2013), entre la participation aux décisions et la participation financière (intéressement et participation aux résultats, actionnariat). Encore une fois, il s'agit d'approches complémentaires, la participation financière pouvant ouvrir à une participation à la prise de décision.

Ainsi, la suite de ce travail sera focalisée sur la participation sous sa forme comportementale et non légiférée.

Chapitre 3

Le concept de participation en marketing : la participation du consommateur

Section 3.1 - Du marketing des services à la *Service-Dominant Logic* : Naissance et évolution du concept de participation

- Marketing des services
- Service-Dominant Logic

Section 3.2 - Participation, co-production, co-crédation,... : Définitions et terminologie autour du concept de participation

- Définitions du concept de participation
- Autour des concepts de co-production et de co-crédation
- Les types de participation et leurs critères de distinction

Section 3.3 - Pourquoi participer ou faire participer ? Antécédents et conséquences de la participation du consommateur

- Du point de vue de l'entreprise à celui du consommateur
- Les limites de la participation

« Le couplage des évolutions dites postmodernes de nos sociétés avec les évolutions dites post-industrielles de la technologie a conduit à l'émergence d'un consommateur plus actif dans ses échanges et ses rapports avec l'entreprise » (Cova, 2008). Les évolutions socio-économiques de ces dernières décennies, facilitées par le développement des nouvelles technologies (notamment des réseaux sociaux), ont conduit à deux phénomènes fondateurs dans la conception de la participation du consommateur : le changement de statut du consommateur et la redéfinition de la frontière entre production et consommation.

Le profil du consommateur a changé et, de fait, le rôle qu'il joue dans le processus de production des produits et des services a évolué au travers d'une volonté croissante d'endosser le rôle de producteur (Firat, Dholakia et Venkatesh, 1995). Il est passé du statut d'audience passive à celui de co-créateur actif (Prahalad et Ramaswamy, 2000, 2004). Cova et Cova (2009) étudient les figures du nouveau consommateur en le réintégrant dans les courants successifs du marketing. Ainsi, au fil du temps, le consommateur individualiste (marketing relationnel des années 80-90), devient hédoniste (courant expérientiel des années 90-2000), puis créatif (marketing collaboratif né dans les années 2000). Batat (2011), en s'appuyant sur la littérature en *Consumer Culture Theory* (Arnould et Thompson, 2005), souligne les traits comportementaux caractéristiques du nouveau consommateur, regroupés en quatre dimensions :

- Le contexte interactif et digital avec l'utilisation accrue des nouvelles technologies de communication et d'internet ;
- L'importance de la création de sens au travers d'une expérience de consommation dans un contexte social (la recherche de plaisir, d'expérience et de personnalisation) ;
- L'amélioration des compétences du consommateur et sa tendance à la résistance (la recherche d'éthique, de consommation responsable, et un comportement parfois paradoxal) ;
- La participation et la co-création d'offre et de valeur avec l'entreprise avec une recherche d'appropriation de l'offre, et une tendance au DIY (*do-it-yourself* : le fait maison).

Cette tendance se reflète à travers le courant du *customer empowerment* : la prise de pouvoir par le consommateur, conceptualisée par Fuchs et Schreier (2011). Ce pouvoir peut s'exercer à plusieurs niveaux et les auteurs en proposent deux dimensions : la proposition d'idées ou de designs de produits nouveaux et la décision concernant les propositions de nouveaux produits à lancer sur le marché (*in* Hamdi-Kidar, 2013). Ainsi, autrefois considérés de manière distincte, les sphères de la production et de la consommation sont rattachées l'une à l'autre et

on assiste à un effacement de la frontière entre consommateur et producteur (Ezan et Cova, 2008). « *Le consommateur a envie de jouer un rôle actif, d'interagir avec le système de consommation [...] ceci à la fois par participation immédiate à la conception et à la production ou par réinterprétation a posteriori de l'offre de l'entreprise* » (Cova, 2008).

La littérature traitant de la participation du consommateur est foisonnante et s'étale du début des années 80 à nos jours. Dans un souci de clarté, la présentation de ce concept a été organisée en quatre grands thèmes :

- Tout d'abord, une approche chronologique sera adoptée, afin de mettre en avant les courants fondateurs dans la conceptualisation de la participation du consommateur ;
- Puis, étant donné le caractère polysémique du concept, une partie consacrée à la terminologie permettra non seulement de le définir, mais également de tenter d'en apporter un éclaircissement plus poussé en examinant les différentes dénominations qui lui sont associées ;
- La participation du consommateur sera ensuite abordée d'un point de vue taxonomique pour étudier les différents types de participation existants et les critères qui permettent de les différencier ;
- Enfin, nous terminerons par l'étude des antécédents et des conséquences à la participation du consommateur et aborderons certaines difficultés pointées dans la littérature concernant sa mise en application effective.

Si cette organisation a paru être la mieux adaptée, ces quatre thèmes constitutifs de la théorie sur le concept de participation du consommateur n'en restent pas moins interdépendants et en traduisent les évolutions de manière conjointe.

Section 3.1

Du marketing des services à la *Service-Dominant Logic* : Naissance et évolution du concept de participation

La participation du consommateur est un phénomène qui existe, dans les faits, depuis plus de 80 ans, avec la naissance des supermarchés et du libre-service dans les années 30 (Bendapudi et Leone, 2003). Sa conceptualisation et son étude en tant qu'objet de recherche dans la sphère du marketing sont plus récentes et remontent au début des années 80. L'évolution de sa conception est révélatrice d'un changement paradigmatique qui s'est effectué dans ce domaine. En effet, la conceptualisation de la participation du client/consommateur a accompagné l'évolution des pratiques et des conceptions de la fonction marketing. Bendapudi et Leone (2003) et Bitner *et al.* (1997) ont proposé des revues de littératures chronologiques concernant le concept de participation du consommateur, elles sont regroupées et présentées dans le tableau suivant.

Tableau 3.1 : littérature sur la participation du client à la production
(repris et adapté de Bendapudi et Leone, 2003 ; Bitner *et al.*, 1997)

Auteurs	Sujets abordés et enseignements
Lovelock et Young (1979)	Etudient les conséquences de la participation du client dans la production de service : les clients peuvent être une source de gains de productivité.
Langeard <i>et al.</i> (1981)	Proposent de segmenter les consommateurs, à partir de sept dimensions discriminantes, selon leur volonté de participer en tant que co-producteurs de services.
Mills et Moberg (1982)	Abordent la technologie organisationnelle nécessaire pour gérer le secteur des services en opposition au secteur des produits : une différence clé entre les deux secteurs est le rôle joué par les consommateurs/clients dans le processus de production.
Mills, Chase et Marguiles (1983)	Traitent de la gestion du client comme un employé partiel afin d'augmenter la productivité : une forte implication du client dans la production est une source de gain de productivité. Les contributions des clients doivent être gérées et évaluées de la même manière que les contributions des employés.
Bateson (1983 ; 1985)	Cherche à comprendre les motivations du client dans le self-service : certains clients opteraient pour le self-service même sans incitation à la participation, car ils le considèrent intrinsèquement attractif, alors que d'autres ne sont pas intéressés par le self-service.
Bowen et Schneider (1985)	Préconisent l'emploi d'outils de socialisation organisationnelle pour fournir aux clients une idée réaliste de leur expérience de service à venir.

Tableau 3.1 : littérature sur la participation du client à la production (suite 1/2)

Auteurs	Sujets abordés et enseignements
Fitzsimmons (1985)	Etudie les conséquences de la participation du client sur la productivité du secteur des services et soutient que la participation du client apporte une meilleure productivité.
Silpakit et Fisk (1985)	Définissent plus clairement le concept de participation du client et proposent un cadre théorique pour rendre plus participative la rencontre de service, c'est-à-dire en maximisant la participation du consommateur dans le service.
Mills et Morris (1986)	Considèrent que les clients peuvent être considérés comme des employés partiels dans les services car ils partagent des responsabilités liées à la production.
Goodwin (1988)	Aborde la formation du client à contribuer à la qualité de service : la volonté des clients à être formés et à apprendre comment contribuer est fonction de leur engagement envers l'entreprise et de la présence d'autres clients, qui peuvent également les former.
Larsson et Bowen (1989)	Préconisent l'utilisation de la théorie du script pour socialiser les clients comme des employés partiels. Ainsi, l'entreprise peut réduire l'incertitude dans les opérations de service en clarifiant les comportements appropriés des clients.
Czepiel (1990)	Suggère que la participation du client dans la production et sa satisfaction dans ce rôle affectent la satisfaction globale du client.
Bowen (1990)	Propose une taxonomie des services basée sur la participation des clients : la participation est un construit signifiant pour décrire différents services. Il est possible de segmenter les clients selon leur volonté à participer à la création de services
Bowers, Martin et Luker (1990)	Suggèrent que traiter les employés comme des clients, à travers le marketing interne, et traiter les clients comme des employés, à travers l'éducation et les systèmes de récompense, renforce la productivité.
Kelley, Donnelly et Skinner (1990)	Suggèrent que les clients devraient être gérés comme des employés partiels lorsqu'ils participent à la production de service, en se focalisant sur la qualité fonctionnelle et technique de leurs contributions. La participation du client affecte la qualité et la productivité, la performance et les réponses émotionnelles des employés.
Dabholkar (1990, 1996)	Suggère que la participation du client renforce la perception de la qualité du service en influençant les perceptions d'attente (1990) et confirme les recherches de Bateson concernant les motivations intrinsèques de certains clients pour le self-service (1996).
Lusch, Brown et Brunswick (1992)	Proposent un modèle de prise de décision concernant l'échange interne/externe, pour expliquer pourquoi certains consommateurs/organisations choisissent de produire un service pour eux-mêmes (échange interne), tandis que d'autres engagent une personne ou une entreprise pour leur fournir le service (échange externe).
Fodness, Pitegoff et Sautter (1993)	Etudient les inconvénients de la participation du client et indiquent que les clients qui ont été formés à contribuer à la production d'un service pourraient se transformer en concurrents potentiels, en se procurant eux-mêmes des services auparavant achetés.

Tableau 3.1 : littérature sur la participation du client à la production (suite 2/2)

Auteurs	Sujets abordés et enseignements
Firat et Venkatesh (1993)	Plaident pour un renversement des rôles de consommation et de production dû au rôle plus actif du consommateur dans la production (conditions postmodernes).
Song et Adams (1993)	Soutiennent que la participation des clients ne devrait pas être examinée simplement comme un problème de baisse des coûts mais devrait être utilisée comme une opportunité de différenciation (en augmentant ou diminuant le niveau de participation des clients).
Cermak, File et Prince (1994)	Tentent de distinguer l'implication et la participation mais concluent que le construit de participation, dans son opérationnalisation, est confondu avec un niveau d'implication.
Firat et Venkatesh (1995)	Distinguent les perspectives des clients du modernisme et du post modernisme.
Firat, Dholakia et Venkatesh (1995)	Présentent une perspective post-moderne du client comme customiseur et producteur. Les clients devenant des customiseurs, les offres deviennent des processus plutôt que des produits finis. Les consommateurs intégrés dans le processus de production auront besoin d'être conceptualisés comme producteurs.
Hult et Lukas (1995)	Suggèrent que la classification des tâches de santé selon leur complexité et la participation du consommateur a des implications importantes dans la commercialisation des services.
Lengnick-Hall (1996)	Etudient l'influence des clients sur la qualité de par leur différents rôles (e.g. co-producteurs, acheteurs, utilisateurs). Gérer les talents dans ces rôles peut être un avantage compétitif.
Van Raaij et Pruyn (1998)	Etudient le contrôle du client et son impact sur les jugements de la fiabilité et de la validité du service. Plus les clients ont un sens du contrôle, plus ils se sentiront responsables et satisfaits du service.
Prahalad et Ramaswamy (2000)	Soulignent que les rôles des clients changent et passent d'une audience passive à des co-créateurs d'expériences actifs. Les entreprises peuvent retirer un avantage compétitif en développant la compétence des clients.
Wind et Rangaswamy (2001)	Etudient l'importance de la customisation, rendue possible grâce à l'ère du digital : les clients deviennent des participants actifs dans le développement, l'achat et la consommation de produits. Ils encouragent les entreprises à adopter la customisation pour ajouter de la valeur à leur offre.

Dans un premier temps, la littérature s'est surtout intéressée aux aspects économiques de la participation des consommateurs (Bendapudi et Leone, 2003). Lovelock et Young (1979) furent les premiers à aborder le concept de participation du consommateur et soulignèrent les gains de productivité que pouvaient réaliser les entreprises en faisant assumer une partie du travail de l'entreprise aux clients au travers de leur participation. Dans cette approche, les clients sont considérés comme des « employés partiels » (Barnard, 1938) de l'entreprise car

ils effectuent une partie du travail des salariés. Par la suite, Kotler (1986), s'inspirant de la troisième vague annoncée par Toffler en 1980, introduisit ce même concept dans la littérature en marketing au travers des notions de co-production et co-création et utilisa le terme de « *prosumption* ». De l'association des mots anglais *producer* et *consumption*, il désigne « *les activités de création de valeur réalisées par le consommateur dont résulte la production de produits qu'ils peuvent éventuellement consommer et qui deviennent leurs expériences de consommation* » (Xie, Bagozzi et Troye, 2008). Il s'agit d'une vision postmoderne proposant un nouveau rapport entre production et consommation, passant par la participation et la prise de pouvoir du consommateur (Firat, Dholakia et Venkatesch, 1995). Ainsi, les consommateurs producteurs sont qualifiés de « *prosumers* ». Un autre terme est utilisé pour qualifier ces nouveaux consommateurs, celui de « *consom'acteurs* » (consommateurs-acteurs) qui souligne le rôle participatif et militant du consommateur (Maillet, 2006).

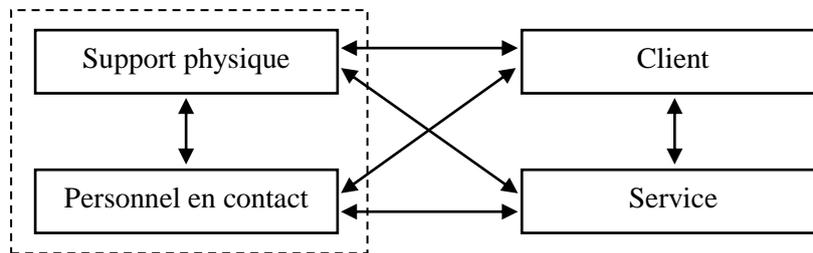
C'est dans l'étude des relations de service que le concept de participation du consommateur a réellement commencé à être développé²². Le marketing des services est d'ailleurs le courant le plus contributif en la matière.

Marketing des services

La participation du consommateur a été étudiée dans la littérature en marketing des services avec le concept de co-production des services, au travers du principe de servuction, proposé par Eiglier et Langeard (1987). Néologisme né de la contraction des termes « *service* » et « *production* », la servuction désigne le processus de création du service, et est définie par ces mêmes auteurs de la façon suivante : « *l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés* ». Résultante de l'interaction entre les trois éléments de base que sont le client, le support physique et le personnel en contact, le service constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client. La notion de servuction est schématisée dans la figure 3.1.

²² Avant même que ce sujet soit associé au domaine du marketing, certains économistes (e.g. Storch et Fuchs) et sociologues (e.g. Goffman, Huges, Strauss et Whyte de l'école de Chicago) s'étaient intéressés à la coopération entre producteur et consommateur dans les services (Dujarier, 2014).

**Figure 3.1 : les éléments fondamentaux du système de servuction
(Eiglier, Langeard, 1987)**



La servuction se caractérise par des spécificités qui lui sont inhérentes, au travers de quatre grands principes (Edgett et Parkinson, 1993 ; Zeithaml, Parasuraman et Berry, 1985 ; Lovelock et Gummesson, 2004) :

- L'*intangibilité* désigne le caractère immatériel du service, par nature impalpable et sans existence physique.
- La *périssabilité*, parfois considérée comme une conséquence de l'inséparabilité, souligne l'impossibilité de stocker un service, du fait de sa nature intangible.
- L'*hétérogénéité* met en avant le caractère unique et non reproductible, non standardisable, d'une prestation de service.
- L'*inséparabilité* fait référence à la simultanéité de la production et de la consommation d'un service.

Ce dernier principe souligne le rôle actif du client qui « *est inséré, le temps de sa consommation, dans le système de l'entreprise de service* » (Goudarzi et Eiglier, 2006). Le service est, par nature, le fruit d'une co-production et ne pourrait exister sans la participation de celui-ci. Il est coproduit de manière conjointe par l'entreprise, via le personnel en contact, et par le client, via son degré de participation (Vernette et Tissier-Desbordes, 2012). Le contrat de service ne peut donc exister sans une participation active du client (Lovelock et Young, 1979) dont il est indissociable. Ce phénomène est renforcé par l'apparition relativement récente des technologies de *self-service*, qui permettent aux entreprises de gagner en productivité (Bolton, Grewal et Levy, 2007) en déléguant une partie de l'activité de service aux clients sans qu'il n'y ait besoin de l'intervention de la part des employés (Meuter *et al.*, 2000).

Service-Dominant Logic

Traditionnellement, le marketing adoptait une approche transactionnelle, inspirée de l'économie et tournée sur la distribution de biens physiques : la *Good-Dominant Logic* (GDL). Dans cette approche, la valeur est basée sur les ressources opérantes (tangibles et statiques : les produits) et transférée, pendant la transaction, de l'entreprise vers le consommateur. On parlera de *value-in-exchange*.

Vargo et Lusch (2004, 2008), proposent une nouvelle perspective, basée sur le consommateur et orientée marché : la *Service-Dominant Logic* (SDL), qui s'inscrit dans la continuité du marketing relationnel. La valeur est co-créée par l'ensemble des parties prenantes et basée sur les ressources opérantes : intangibles et dynamiques, elles dépendent de l'ingéniosité humaine (Vargo et Lusch, 2004) et correspondent aux compétences physiques et mentales. L'entreprise ne fournit plus la valeur au client, mais lui fait une proposition de valeur, à co-créer de manière conjointe. On parlera alors de *value-in-use* (Ballantyne et Varey, 2006). Les biens physiques ne sont plus consommés pour être possédés, mais deviennent un moyen à la création du service qui sera source de valeur. Ils sont considérés comme « *un mécanisme d'échange pour le fournisseur de service* » (Vargo et Lusch, 2004). La distinction entre produits et services, basée sur les quatre caractéristiques citées plus haut, n'est alors plus valable, et le bien devient partie intégrante du service. La SDL est caractérisée par dix principes fondateurs, énoncés par Vargo et Lusch (2008) et présentés dans le tableau suivant :

Tableau 3.2 : les principes fondateurs de la Service-Dominant Logic (Vargo et Lusch, 2008).

1	Le service est la base fondamentale de l'échange
2	L'échange indirect masque la base fondamentale de l'échange
3	Les biens sont des mécanismes de distribution pour la provision de service
4	Les ressources opérantes constituent la source fondamentale de l'avantage compétitif
5	Toutes les économies sont des économies de service
6	Le client est toujours co-créateur de valeur
7	L'entreprise ne peut pas fournir de valeur au client, seulement lui offrir une proposition de valeur
8	Une vision orientée service est inhérente à une orientation relationnelle centrée autour du client
9	Tous les acteurs sociaux et économiques sont intégrateurs de ressources
10	La valeur est toujours déterminée uniquement par le bénéficiaire

L'une de ces prémisses fondamentales est que le consommateur est toujours un co-créateur. Il passe du statut d'audience passive à celui de co-producteur actif (Wikström, 1996a) et sert à la fois ses propres intérêts (e.g. rapidité et baisse des prix), mais aussi ceux des entreprises (e.g. amélioration de l'efficacité et de la valeur du service) (Dong, Evans et Zou, 2008). L'entreprise et le consommateur sont placés sur un pied d'égalité dans le cadre de ce processus de co-création (Vargo et Lusch, 2008 ; Payne, Storbacka et Frow, 2008). Il ne s'agit plus d'une situation où l'entreprise sert le consommateur, mais d'une situation où l'entreprise et le consommateur se servent mutuellement (Ballantyne et Varey, 2006) au travers d'une relation gagnant/gagnant entre l'acheteur et le vendeur (Fitzsimmons, 1985). On parlera alors de co-création de valeur par l'entreprise et le consommateur (Prahalad et Ramaswamy, 2004, Vargo et Lusch, 2008 ; Wikström, 1996b). Cela implique que la valeur est créée « *à l'intersection de l'offreur, du client... et des autres partenaires de création de valeur* » (Lusch, Vargo et O'Brien, 2007, *in* Roggeveen, Tsiros et Grewal, 2012 ; Wikström, 1996a). Cette nouvelle vision, axée sur la relation plutôt que sur la transaction, se base notamment sur le phénomène d'*empowerment* du consommateur.

Le concept de co-production est réintégré dans une nouvelle logique du marketing (Bonnemaizon *et al.*, 2012) : la participation du consommateur n'est plus cantonnée aux seuls services mais s'étend également aux produits. La valeur créée lors de la transaction va au-delà de la valeur intrinsèque du produit et/ou du service, mais concerne l'expérience vécue. La coproduction de produit, ayant initialement pour but un gain de productivité (rôle utilitaire), offre également la possibilité d'une production d'expérience (rôle hédonique) (Filser, 2002 ; Holt, 1995) dont la participation fait partie intégrante. La consommation devient une source d'expérience co-construite par et pour le consommateur. C'est cet aspect expérientiel, défini par Holbrook et Hirschman (1982) comme « *un état subjectif de conscience accompagné d'une variété de significations symboliques, de réponses hédonistes et de critères esthétiques* », qui devient source de valeur.

L'un des éléments principaux dans le passage du marketing d'une logique produit à une logique service est l'efficacité concurrentielle que représente, pour les entreprises, le fait d'encourager les consommateurs à devenir co-créateurs de valeur (Bendapudi et Leone, 2003 ; Vargo et Lusch, 2004 ; *in* Dong, Evans et Zou, 2008). Madhavaram et Hunt (2008) affirment que « *l'évolution du marketing vers une nouvelle logique dominante nécessite une concentration de celui-ci sur les ressources intangibles, dynamiques et opérantes qui sont le cœur de l'avantage concurrentiel et de la performance* ».

Ezan et Cova, (2008) expliquent la distinction entre le « marketing des services » et la « Service-Dominant Logic » : dans le premier cas, les services sont considérés comme un type spécial de produit, car intangible et renvoient au processus de servuction (Eiglier et Langeard, 1987). Le marketing des services s'inscrit donc dans une logique de biens (GDL). Alors que la SDL désigne « *le processus de faire quelque chose pour et surtout avec quelqu'un. Il ne s'agit plus de faire du marketing vers les consommateurs (market to) mais de faire du marketing avec les consommateurs (market with)* ». La création de valeur est considérée comme un processus systémique et non plus linéaire.

Participation, co-production, co-création, ... : Définitions et terminologie autour du concept de participation

Le concept de participation du consommateur peut être mobilisé dans un grand nombre de situations différentes. Choisir la couleur de sa voiture, utiliser un guichet automatique, assister à un spectacle, monter un meuble en kit, voter pour le parfum d'un yaourt... sont autant de situations dans lesquelles le consommateur est amené à participer. De fait, le phénomène de participation du consommateur a été étudié au travers de nombreux concepts (Zolfagharian et Sheng, 2012) et l'implication des consommateurs dans la chaîne de valeur (Porter, 1985) ne se limite pas à l'acquisition et à la consommation de biens et/ou services (Troye et Supphellen, 2012). Cova, Ezan et Fuschillo (2013) soulignent que « pour désigner le rôle actif du consommateur dans la vie des organisations, la littérature utilise une grande variété de termes. On parle de coproduction, de co-création, de co-design, d'*empowerment*, de travail, etc., les définitions ne se recoupant pas forcément ». La terminologie associée à la participation du consommateur est polysémique et il est difficile de cerner les contours de ces nombreux concepts. Après avoir défini la notion de participation en elle-même, les concepts de coproduction et de co-création, souvent utilisés de manière équivalente à celui de participation (au sens général du terme) seront abordés. Cependant, nous verrons que ces deux termes renvoient également à des types de participation particuliers, qui seront exposés par la suite dans une sous-section consacrée aux différents types de participation et leurs critères de distinction.

Définitions du concept de participation

De nombreuses définitions de la participation ont été proposées dans la littérature en marketing. Par exemple :

- « *Le degré d'effort et d'implication à la fois physique et mental du client, nécessaire pour participer à la production et la mise en disposition du service* » (Silpakit et Fisk, 1985) ;
- « *La participation renvoie aux comportements des clients, liés à la spécification et à la prestation d'un service* » (Cermak, File et Prince, 1994) ;

- « *Contribution du client à la réalisation du service impliquant sa présence et/ou son intervention active* » (Marion et Carrel-Billard, 1996) ;
- « *La participation au service représente l'ensemble des tâches, d'opérations, que le client doit accomplir dans un contexte déterminé pour obtenir la prestation de service* » (Orsingher, 1997).

Cependant, un consensus semble avoir été adopté autour de la définition de Dabholkar (1990) : « *le degré par lequel le client est impliqué dans la production et la livraison du service* ». Notons qu'ici encore la participation est associée à l'implication. Il convient cependant, comme il a été souligné plus tôt dans ce chapitre, de bien dissocier la participation, qui est d'ordre comportemental, de l'implication qui est d'ordre attitudinal (Cermak, File et Prince, 1994).

Autour des concepts de co-production et de co-crédation

Au-delà du terme de « participation » à proprement parler, sa conception est aussi souvent traduite au travers des termes de co-crédation et co-production. Dans la littérature, ces termes ont été utilisés indifféremment pour référer à la participation du consommateur (Terblanche, 2014), ce qui a fait l'objet de nombreux débats. En effet, l'utilisation interchangeable de ces deux termes par Vargo et Lusch (2004) a donné lieu à des critiques, argumentant que la notion de co-production était plus associée à la G-D L et excluait l'aspect expérientiel. Ils modifièrent donc leur approche, proposant deux composantes de la co-crédation : la première composante, la co-crédation de valeur, sous-entend que la valeur est conjointement créée par l'entreprise et par le client pendant la consommation. La deuxième composante, la co-production, représente la participation du consommateur (ou de n'importe quelle autre partie prenante) dans l'offre de base (invention, co-design, production jointe).

Aujourd'hui encore, aucun consensus n'a été adopté à propos de l'utilisation de ces termes. Si certains auteurs (e.g. Payne *et al.*, 2008, 2009 ; Xie, Bagozzi et Troyes, 2008), continuent de les utiliser de manière indifférenciée, d'autres préfèrent les distinguer. Le tableau suivant en liste quelques exemples.

Tableau 3.3 : co-création et co-production : différenciations proposées dans la littérature.

Auteurs	Raisonnements
Ballantyne et Varey (2006)	Ces termes sont totalement différents et non connect�es entre eux. La co-création permet, au travers d'une interaction entre le client et le vendeur, de créer une valeur unique. La co-production requiert certaines connaissances et capacités.
Vargo (2006)	La co-création de valeur a lieu au moment de la consommation. La co-production intervient pendant le processus de production qui précède l'étape d'usage.
Vargo et Lusch (2008)	La co-production est un cas spécifique de co-création (situations particulières de co-création).
Etgar (2008)	La co-création concerne l'étape de consommation. La co-production concerne l'étape de production et est directement reliée à la customisation. Elle englobe toute forme de coopération entre le consommateur et le fournisseur. L'auteur considère la co-production comme une composante de la co-création.
Grönroos (2008)	La co-production correspond à l'implication du consommateur dans le processus de production du fournisseur. La co-création désigne la création conjointe de valeur par l'interaction entre le l'entreprise (consid�eree comme facilitateur de valeur) et le client (consid�er�e comme créateur de valeur).
Carton (2004) ; Reniou (2009)	La co-production correspond à la nature physique de la participation. La co-création correspond à sa nature mentale.

La co-création est définie par Ramaswamy et Gouillart (2010) comme « *un concept orient e sur l'expérience qui se focalise sur l'interaction entre l'entreprise et le consommateur* ». Trois éléments en sont constitutifs : le consommateur, l'entreprise et l'interaction entre eux.

Concernant l'utilisation du terme « co-production », si Carton (2008), à l'instar de Dujarier (2008) estime que « *la co-production est un terme global visant à conceptualiser la participation du client* », il est important de souligner qu'il peut également être utilis e dans un sens plus restreint synonyme de « co-fabrication du produit » (e.g. meubles en kit, Carton, 2008 in Benoit-Moreau *et al.*, 2011). C'est dans cette approche qu'il définit la co-production comme « *la participation active encadrée du consommateur dans le processus de réalisation d'une offre* ».

Ainsi, nous verrons, dans la sous-section suivante, qu'en plus d'être associ es à la participation dans sa définition générique, la co-production et la co-création renvoient également à des « types » de participation définis et distingu es selon différents critères établis.

Les types de participation et leurs critères de distinction

Intensité de la participation, forme de participation ou rôle joué par l'entreprise et par le consommateur dans le processus de participation, etc. : divers critères ont été proposés afin de catégoriser les différents types de participation. Le tableau suivant, créé à partir des travaux de Bonnemaizon *et al.* (2012), Benoit-Moreau *et al.* (2011) et Carton (2004) en propose une synthèse.

Tableau 3.4 : principaux travaux proposant des critères de classification du phénomène de participation.

Auteurs	Critères et exemples
Mills et Margulies (1980)	Intensité et centralité de la participation (3 niveaux) : <ul style="list-style-type: none">- La participation se limite à des tâches de maintenance (banque, grande distribution) ;- La participation produit un effet sur la tâche à accomplir (prestation juridique, engineering) ;- La participation prend la forme d'une interaction personnelle permanente (médecin, enseignement).
Silpakit et Fisk (1985)	Participation active : La participation élevée du client correspond à un profil de client actif, c'est-à-dire qu'il apporte une valeur ajoutée à l'opération, celle-ci ne pouvant être réalisée sans sa participation. Participation passive : La faible participation du client correspond à sa faible présence dans le système, c'est donc un client passif, il n'apporte aucune valeur ajoutée.
Eiglier et Langeard (1987)	Points d'application de la participation : Participation à la spécification de la prestation, à l'action proprement dite ou au contrôle de la performance et/ou du processus ; Formes de participation : Participation physique, intellectuelle ou affective.
Good (1990)	Nature de la participation : <ul style="list-style-type: none">- Participation physique : engagement dans l'activité ;- Participation mentale : partage de connaissances ; Intensité d'implication physique et mentale : <ul style="list-style-type: none">- Service médical ou achat d'assurance : implication mentale forte et implication physique faible ;- Vidanger sa voiture ou tondre le gazon : implication mentale faible et implication physique forte.

Tableau 3.4 : synthèse des principaux travaux proposant des critères de classification du phénomène de participation. (suite 1/2)

Auteurs	Critères et exemples
Bitner <i>et al.</i> (1997)	<p>Intensité de la participation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les offres à faible niveau de participation nécessitent uniquement la présence physique du client dont la participation est passive (voyage en avion) ; - Les offres à niveau modéré de participation nécessitent la contribution active du client (sur-mesure de masse) (coupe de cheveux) ; - Les offres à niveau élevé de participation sont guidées par la participation du client et en dépendent directement (sur-mesure) (conseil en mariage). <p>Rôles que le client peut jouer selon sa participation dans le service :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le client comme ressource productive : considéré comme un employé partiel de l'organisation, le client effectue une ou des tâches qui auraient pu être réalisées par un employé et contribue ainsi à la capacité productive de l'organisation. Dans ce cas, il s'agit d'une participation standardisée ; - Le client comme contributeur à la qualité de service et à la satisfaction : le client cherche à satisfaire ses propres besoins au travers de sa participation et l'entreprise l'accompagne dans une logique de personnalisation de l'offre ; - Le client comme concurrent: ici le consommateur se substitue à l'entreprise pour réaliser lui-même l'offre dont il a besoin (le « faire soi-même »).
Meuter et Bitner (1998)	<p>Importance du rôle joué par l'entreprise et/ou le client dans la production :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Firm production</i> (production par l'entreprise) : Le bien est entièrement produit par l'entreprise, il n'y a aucune participation du client ; - <i>Joint production</i> (production conjointe) : Le client et le personnel en contact interagissent et participent à la production ; - <i>Customer production</i> (production entièrement assumée par le consommateur) : Seul le consommateur produit le bien, sans intervention de la part de l'entreprise. (via les technologies de self-service).
Harris, Harris et Baron (2001)	<p>Activation par l'offre ou par le client :</p> <p>Participation initiée par la configuration de l'offre (échange de connaissances lors d'un atelier culinaire chez Alice Déglise) ou à l'initiative du client (essai d'un vélo chez Décathlon, séance de maquillage chez Sephora)</p>
Carton (2004)	<p>Niveau de participation : Importance de l'apport du consommateur dans la co-production</p> <p>Nombre de participants : Un, plusieurs, ou masse de consommateurs (crowdsourcing)</p> <p>Caractère groupé de la participation : Ponctuelle ou répétée</p> <p>Espace de liberté laissée au consommateur : Faible pour une co-production utilitaire Fort pour une co-production expérientielle.</p>
Maillet (2006)	<p>Degré d'implication de l'entreprise et du consommateur :</p> <p>Continuum de 7 niveaux : suggestion, suggestion personnalisée, réponse à une sollicitation, implication, participation, co-innovation, co-création.</p>
Simon et Usunier (2007)	<p>Degré de complexité et degré de liberté :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Degré de complexité : nombre d'étapes à accomplir au cours du processus ; - Degré de liberté accordé au client : e.g. nombre d'options ou de modalités proposées.

Tableau 3.4 : synthèse des principaux travaux proposant des critères de classification du phénomène de participation. (suite 2/2)

Auteurs	Critères et exemples
Cova (2008)	<p>Objet de la participation : Production (contribution ou coopération en amont) ou consommation (customisation en aval) ;</p> <p>Qualité de l'intervenant : Consommateur lead-user ou ordinaire.</p> <p>A partir de ces 2 critères, l'auteur propose 4 actions de <i>Consumer Made</i> : La co-innovation, la co-détermination, la co-promotion et la co-production.</p>
Carton (2008)	<p>Présence ou absence de collaboration entre l'entreprise et le consommateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation productive en collaboration avec l'entreprise pour la réalisation d'une offre (co-production) - Participation non collaborative liée à l'usage d'un produit et participation prenant en charge l'intégralité de la production.
Divard (2010)	<p>Degré de participation recherché :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faible : voter pour départager deux messages publicitaires en compétition ; - Fort : concevoir un message vidéo à partir d'un brief ; <p>Caractère ponctuel, récurrent ou durable de l'action ;</p> <p>Caractère total ou partiel de la participation ;</p> <p>Le nombre et la nature des participants : Grand public ou consommateurs ordinaires, consommateurs experts ou créatifs.</p>

Au-delà de ces critères, déjà nombreux, un autre paraît comme étant incontournable dans la littérature : il s'agit du moment de contribution du consommateur, ou « moment de participation », défini par Salerno (2001) comme « *le moment où intervient la participation dans la réalisation de l'offre* ». Ainsi, le client peut intervenir en *amont* ou en *aval* dans le processus de production (Vernette et Hamdi-Kidar, 2013) :

- La participation **amont** intervient lors de la phase de production de l'offre. Elle concerne la participation à la conception de l'offre, depuis l'idée jusqu'à la conception du produit, en passant parfois même jusqu'à la communication visant à le promouvoir. De nombreux travaux ont été réalisés sur ce thème, notamment pour étudier les profils d'utilisateurs à solliciter (e.g. Von Hippel, 1986, Hamdi-Kidar, 2013).
- La participation **aval** intervient lors de la phase de consommation de l'offre. Elle concerne plutôt l'usage fait du produit par le consommateur et l'expérience de consommation que celui-ci se crée au travers de son utilisation du produit. A ce sujet, Carton (2004) souligne la dissociation faite par De Certeau (1990) entre l'offre (énonciation stratégique de l'entreprise) et la consommation (usage tactique du consommateur) et pose la question de la différenciation entre l'usage et la

participation. L'auteur propose de différencier ces deux concepts en utilisant la littérature sur la psychologie environnementale et à travers l'exemple de la personnalisation d'un vêtement. Ainsi, la participation correspondrait à un espace de liberté volontairement laissé au consommateur et prévu par l'entreprise (e.g. fourniture d'un marqueur et d'un mode d'emploi destinés à la personnalisation d'un vêtement), alors que l'usage ne peut être encadré par l'entreprise (e.g. personnalisation d'un vêtement non prévue par l'entreprise). La différence entre co-production et usage peut alors se faire par l'étude de l'espace de liberté prévu et encadré par l'entreprise.

Carton distingue ainsi trois grands niveaux de participation en fonction du moment de la participation du consommateur dans la réalisation de l'offre : la pré-conception (ou co-création), la co-conception (ou co-design) et la co-production, présentés dans le tableau 3.5.

Tableau 3.5 : les grands niveaux de participation
(inspiré de Carton, 2004, 2007, 2008)

	Pré-conception ou co-création	Co-conception ou co-design	Co-production
Moment de participation	En amont de la conception de l'offre	Pendant la création de l'offre	En aval de la conception de l'offre
Objectif	Récolter des informations pour élaborer et/ou réadapter l'offre.	Personnaliser l'offre (2 dimensions : personnalisation utilitaire et émotionnelle)	Produire l'offre grâce à la tâche exécutée par le client.
Caractéristiques de la participation	Spontanée et ouverte, liberté des clients.	Dialogue client/entreprise, la liberté dépend du caractère personnalisable de l'offre.	Le client réalise la tâche qui lui est attribuée et devient « ouvrier ».
Principes	Participation du client dans le processus d'élaboration de l'offre.	3 types d'offres possibles en fonction des formes de personnalisation utilitaire : standard, sur-mesure, sur-mesure de masse.	La participation sert à la fabrication du produit standard et intègre la partie post-achat.
Auteurs	Curbatov, 2002	Surprenant et Solomon, 1987 ; Merle, 2007 ; Salerno, 2001.	Holt, 1995 ; Holbrook, 1999.
Exemples	Lettres de réclamations, tables rondes.	Coupe de cheveux, choix de la couleur de sa voiture.	Kits (meubles, bricolage, préparations culinaires).
Concepts marketing liés	Empowerment, knowledge marketing.	Customisation, personnalisation de masse.	Approche expérientielle de la consommation, DIY (« do it yourself »).

Toujours dans une perspective temporelle, Van Raaij et Pruyn (1998) suggèrent que, dans le cas des services, les consommateurs participent à travers le contrôle qu'ils peuvent exercer dans les trois étapes de la production du service : la spécification du service, sa réalisation et son résultat. Deux auteurs ont proposé de compléter cette classification et d'intégrer d'autres formes de participation à ces trois grands types de participation traditionnels :

- Dong *et al.* (2008) soulignent le manque de travaux de recherche concernant la participation des consommateurs dans le domaine du service après-vente et proposent un nouveau concept : la *customer participation in service recovery*. Il sera repris, étendu et étudié par la suite par Roggeveen, Tsiros et Grewal (2012) sous la dénomination de *customer co-creation of the service recovery*.
- Reniou (2009) concentre son travail sur une forme particulière de participation qu'elle propose de nommer opérations participatives (OP). Elle met en avant le caractère public de la participation dans ce contexte (au sens de coproduction collaborative : Dujarier, 2008), et étudie les motivations des consommateurs ainsi que les effets de la participation sur la marque.

Enfin, à l'instar de Bonnemaizon *et al.* (2012), nous souhaitons souligner l'intérêt des travaux de Dujarier (2008) qui propose de considérer deux grands dispositifs de participation : la co-production de l'offre (ou auto-production dirigée), également appelée « participation ordinaire » par Benoit-Moreau *et al.* (2011, 2013), et le marketing participatif (ou coproduction collaborative). La **co-production de l'offre** correspond à une stratégie d'*outsourcing* pour l'entreprise, qui externalise les tâches à faible valeur ajoutée vers le consommateur. La production est encadrée, outillée et contrôlée par l'entreprise et le consommateur intervient sur la chaîne d'activités opérationnelle (fabrication, assemblage, distribution, service après-vente) pour « construire » l'offre. Il est alors assimilé à un travailleur et n'a pas le choix de la participation, car celle-ci est indispensable à la création de l'offre. Dans cette perspective, la participation du consommateur est équivalente à celle évoquée en marketing des services, le terme d'auto-production est d'ailleurs directement hérité de ce courant. Ce type de participation peut prendre différentes formes, par exemple un ajustement marchand (recherche d'un billet de train sur internet) ou la mise en forme du produit (construction d'un meuble en kit). Le **marketing participatif** considère le consommateur comme un collaborateur de l'entreprise, à qui l'on attribue un certain pouvoir sur les variables du mix (produit, prix, communication, distribution). Dans ce cas, le

consommateur participe de manière volontaire, et il existe une véritable interaction entre l'entreprise et lui. Ce type de démarches est rendu possible en grande partie grâce aux technologies numériques et en réseau. Il s'appuie sur des conceptions plus récentes du marketing, telles que le marketing collaboratif, le *consumer empowerment*, et le *knowledge marketing*. La participation du consommateur, là encore, peut intervenir à différents niveaux, par exemple dans la définition du produit, l'amélioration de l'offre ou la communication autour de celle-ci.

Dans son ouvrage de 2014, Dujarier propose une troisième forme de mise au travail du consommateur : le **travail d'organisation** du consommateur, dans lequel il « *contribue à la création de valeur pour l'entreprise [...] en trouvant des solutions pratiques et acceptables à des contradictions politiques, sociales, morales et subjectives dans sa consommation* ». Ainsi, le consommateur peut revêtir plusieurs fonctions, qu'il remplira inconsciemment pour le compte de l'entreprise (e.g. aide de consommateurs compétents aux consommateurs novices et aux employés insuffisamment formés, rôle de contremaître vis-à-vis du personnel en contact). Il peut également servir d'argument pour légitimer certaines prises de décision faites au nom de la qualité de service (e.g. horaires, informatisation).

Pourquoi participer ou faire participer ?

Antécédents et conséquences de la participation du consommateur

Dans cette dernière partie consacrée à la participation du consommateur, nous aborderons les effets qui lui sont liés et donnerons quelques exemples d'auteurs les ayant étudiés. Classiquement, la littérature sur le sujet est divisée en deux grandes catégories, révélatrices de l'évolution des courants et des angles adoptés pour son étude : le point de vue de l'entreprise, et celui du consommateur. Cette organisation a donc été conservée pour présenter les antécédents et effets de la participation du consommateur. Enfin, les questionnements soulevés par ce type de démarches seront abordés.

Du point de vue de l'entreprise à celui du consommateur

Initialement abordée du point de vue de l'entreprise dans la littérature, la participation des consommateurs est tout d'abord considérée comme un outil permettant un bénéfice économique et un gain de productivité pour celle-ci (Lovelock et Young, 1979 ; Gummesson, 1998). Ces effets passent par l'amélioration de la qualité de service (Dabholkar, 1990 ; Dujarier, 2014) et de la satisfaction (Goodwin, 1988 ; Cermak *et al.*, 1994) et par une augmentation de l'attachement à l'entreprise (Brown, 2007). La participation est alors susceptible d'offrir un avantage concurrentiel majeur à l'entreprise (Bendapudi et Leone, 2003) et peut être considérée comme un moyen de différencier les offres (Song et Adams, 1993). Terblanche (2014) met en avant les travaux de Grisseman et Stokburger-Sauer (2012) dans le domaine du tourisme et souligne certains effets comportementaux de la participation du consommateur tels que la satisfaction, la loyauté et les dépenses du consommateur, qui auront à leur tour des effets bénéfiques pour les entreprises. Enfin, Zolfagharian et Sheng (2012) mettent en avant le rôle antécédent de la co-production du consommateur sur différentes variables (évaluation de la qualité et de la valeur par le consommateur, satisfaction et loyauté : Pranter et Martin, 1991) pour souligner l'importance de l'échelle de mesure de la co-production du consommateur (*CCP Scale*) qu'ils proposent.

A partir des années 90, la littérature s'intéresse au point de vue du consommateur. Dans cette approche, les antécédents classiquement abordés sont la motivation (Dujarier, 2014 ; Bateson, 1985), la prédisposition à participer (Meuter *et al.*, 2005) et l'étude des ressources et compétences nécessaires à la participation (Dellande, Gilly et Graham, 2004). Bonnemaizon *et al.* (2012), proposent de distinguer les motivations intrinsèques (e.g. plaisir, sentiment de réussite) et extrinsèques (e.g. gain de temps ou d'argent) du consommateur à participer. Pour Silpakit et Fisk (1985), il existe cinq facteurs influençant la volonté du client à participer : l'ambiance sociale, l'ambiance physique, la perspective temporelle, la définition des rôles et les états antécédents. Fuller (2010, *in* Terblanche, 2014) propose quatre profils de consommateurs ayant des motivations différentes à s'engager dans la co-création en fonction de leur personnalité : « *reward oriented* », « *need driven* », « *curiosity driven* » et « *intrinsically interested* » (« motivé par la récompense », « motivé par un besoin », « motivé par la curiosité » et « intrinsèquement intéressé »). Etgar (2008), quant à lui, met en avant 5 étapes par lesquelles passe le consommateur qui s'engage dans un processus de co-production : le développement des conditions antécédentes, le développement des motivations, le calcul du ratio coûts/bénéfices de la co-production, l'activation, la génération d'output et l'évaluation des résultats du processus. Dujarier (2014) détaille plusieurs motivations possibles à la co-production, en différenciant les situations d'autoproduction dirigée et de co-production collaborative. Dans le premier cas, selon l'auteur, le consommateur peut chercher la rapidité, l'évitement de l'interaction, un sentiment d'autonomie ou un avantage économique. La participation peut également prendre la forme d'une contrainte plus ou moins masquée. L'auteur aborde plusieurs freins à la participation (e.g. peur de ne pas y arriver, de perdre son temps, difficulté d'utilisation de certains outils) et souligne que le fait de motiver le consommateur à participer peut se révéler plus compliqué que pour l'employé car « *les arguments hiérarchiques, financiers ou professionnels ne peuvent être mobilisés* ». En ce qui concerne la co-production collaborative, les motivations du consommateur suivent une logique non utilitariste. Il produit pour travailler, exprimer ses talents, partager ses savoirs et recherche, à travers son action, une certaine reconnaissance sociale et une valorisation de son travail, plutôt qu'une rétribution pécuniaire. Cela peut également lui permettre de se créer un réseau. « *L'entreprise ne 'demande' pas au consommateur de travailler : elle lui 'offre' une opportunité d'agir et de participer* ».

La littérature fournit également des études sur le ressenti des consommateurs post-participation, par exemple : les conséquences de la participation sur l'attribution des succès et

échecs dans la co-production (Bendapudi et Leone, 2003) et l'étude du sens et des significations données à la participation par le consommateur (Benoit-Moreau *et al.*, 2011). Les antécédents et conséquences de la participation du consommateur ont également été étudié dans le cadre des communautés de marques (Woisetschläger, Hartleb et Blut, 2008).

Au-delà de ces effets, l'avènement de la participation du consommateur et le fait que celui-ci soit de plus en plus sollicité pour collaborer avec l'entreprise peut amener à se questionner sur les écueils potentiels de ce phénomène.

Les limites de la participation

Etant donné l'importance grandissante prise par les actions de co-création mises en place par les entreprises, plusieurs auteurs ont souligné un certain nombre de problème ou de questionnement qu'elles peuvent soulever. Vernet et Tissier-Desbordes (2012) en ont ainsi mentionné plusieurs, en distinguant ceux ayant trait à la co-création amont et ceux ayant trait à la co-création aval. Concernant la co-création amont, les auteurs soulèvent la question de la rémunération de la valeur co-créée avec le client, de la cession des droits de propriété sur les créations et le risque de dérivation de la co-création vers une semi professionnalisation des acteurs. Pour ce qui est de la co-création aval, ils se questionnent au sujet de la disposition du client à co-créer ou non (dans le cas où la co-création aval exige une participation de celui-ci) et sur la suppression progressive de l'option de non-participation par les entreprises, sans compensation, avec un risque de participation forcée. A ce sujet, Cova, Ezan et Fushillo (2013) soulignent le caractère participatif obligatoire de certaines offres et les difficultés pratiques et morales devant lesquelles peuvent se retrouver certains clients s'ils n'arrivent pas à maîtriser ce type d'activité. Ils mettent également l'accent sur l'individualisation des activités qui peut en résulter. D'où l'importance de segmenter le marché en se basant sur les bénéfiques clients, afin de proposer une offre adaptée, au niveau de participation que le client est prêt à remplir (Vernet et Tissier-Desbordes, 2012).

Terblanche (2014) s'appuie sur plusieurs travaux pour mettre en avant certains risques liés à la mauvaise gestion de la participation. Au-delà de l'incertitude liée à la perte de contrôle potentielle de l'entreprise sur le résultat du processus de création de valeur (Zhuang, 2010), l'auteur aborde les effets néfastes possibles sur les employés, tels que l'augmentation du stress ou la diminution de la satisfaction au travail (Chan, Yim et Lam, 2010). Il parle même de co-destruction de valeur (accidentelle ou intentionnelle) dans le cas d'une mauvaise utilisation des ressources ou d'agissements inappropriés ou inattendus (Echeverri et Skalen, 2011). Car, comme le précise

Dujarier (2014), si les consommateurs sont « mis au travail », ils ne sont pour autant, ni des employés, ni des professionnels et ont des niveaux de compétences et d'habiletés hétérogènes. Manager et former les consommateurs deviennent alors des problématiques centrales pour les entreprises. Certains auteurs proposent un contrôle et une évaluation de l'activité des clients, au même titre que celle des employés (e.g. Mills, Chase et Margulies, 1983). Alors que pour Dujarier (2014), il existe deux dispositifs de formation : l'accompagnement par un professionnel et la formation des consommateurs par d'autres consommateurs (Goodwin, 1988). L'auteur souligne d'ailleurs l'indispensable entraide entre consommateurs pour pouvoir consommer dans certaines situations (Dujarier 2014). Un autre risque majeur pour l'organisation, souligné par Fodness, Pitegoff et Sautter (1993) est le fait que les clients puissent se substituer à elles et devenir de potentiels concurrents.

L'utilisation de termes spécifiques relatifs à un service peut également constituer une barrière entre l'univers de référence de l'entreprise et celui du consommateur. Il y a alors un risque de décalage entre le script prévu par l'entreprise et le déroulement effectif du service, notamment dans le cas de prestations sans relations (Dujarier, 2014). « *Le consommateur s'adresse à un interlocuteur abstrait, sans visage, sans responsabilité, qui donne des réponses le plus fréquemment inadaptées au cas particulier qui se présente. Il est face à un système de règles et de prescriptions qui ne marchent qu'occasionnellement pour le cas réel qu'il faut traiter et qui, en fait, le maltraitent* » (Dujarier, 2014). Cette situation est illustrée avec ironie dans une vidéo caricaturale circulant sur internet²³, dans laquelle une femme, essayant de laisser un message à son amie Becky rencontre quelques difficultés à utiliser le répondeur automatique de celle-ci.

Enfin, Dujarier (2014) pointe également le problème de l'utilisation détournée du phénomène de participation des consommateurs, notamment dans le cas de la participation à la promotion et à l'information concernant les produits et/ou services. Il existe en effet, parmi les nombreux moyens de s'informer avant d'effectuer un achat, de plus en plus de sites ou forums sur Internet où les utilisateurs peuvent s'exprimer librement. Ces avis ont un poids important dans la décision d'achat car, n'émanant pas de l'entreprise, ils sont considérés comme objectifs et particulièrement crédibles. Certaines entreprises n'hésitent pas à utiliser subrepticement cette tendance en créant de faux profils d'utilisateurs ou en rémunérant des individus qui se font passer pour des consommateurs lambda afin de fournir des informations à leur avantage.

²³ Lien vers la vidéo : https://www.youtube.com/watch?v=z6c16T_xwI4

Synthèse du chapitre 3

Après avoir brièvement abordé les évolutions socio-économiques fondatrices dans la conceptualisation du phénomène de participation du consommateur (évolution du rôle du consommateur et amalgame des activités de production et de consommation), nous avons étudié la naissance et l'évolution du concept au travers des courants en marketing ayant contribué à son élaboration. Ainsi, nous avons vu qu'initialement abordée d'un point de vue utilitaire en marketing des services et dans la *Good-Dominant Logic* (avec l'idée de co-production, au sens de contribution à la production de l'offre), la participation du consommateur a ensuite été considérée dans une dimension hédonique (avec l'idée de co-création de valeur) dans le courant de la *Service-Dominant Logic*. Elle est alors devenue un élément à part entière dans la construction de l'expérience de consommation. Au risque d'en présenter une vision réductrice (car simplifiée), nous proposons de résumer et comparer les principaux fondements du phénomène de participation du consommateur au travers des conceptions traditionnelles et modernes du marketing dans le tableau suivant :

Tableau 3.6 : synthèse des principaux fondements de la participation du consommateur dans les courants traditionnel et moderne du marketing.

	Conceptions marketing traditionnelles	Nouvelles conceptions marketing
Logique	<i>Good-Dominant Logic</i> : Orientation produit	<i>Service-Dominant Logic</i> : Orientation service
Optique	Transactionnelle	Relationnelle
Courants majeurs	Marketing des services	Marketing participatif, marketing collaboratif, <i>empowerment</i>
Statut du client	Employé partiel de l'entreprise	Co-créateur de valeur
Nature de l'interaction	Co-production de l'offre (plutôt en amont)	Co-création d'expérience (en amont et en aval)
Nature de l'offre	Livraison de valeur (produit, service)	Proposition de valeur (expérience)
Objet de l'échange	Ressources opérandes	Ressources opérantes
Source de valeur	Fourniture d'un produit ou d'un service	Nature de la relation, échange avec le client
Construction de la valeur	Processus linéaire (unidirectionnel de l'entreprise vers le client)	Processus systémique (multidirectionnel : interaction entreprise/client)
Distinction produit/service	Oui, les services sont considérés comme un type spécial de produit	Non, ils sont intégrés pour la création de valeur

Par la suite, nous avons vu que le concept de participation du consommateur a été abordé de différentes manières et peut recouvrir des situations très différentes. Le concept est plurivoque, la terminologie utilisée pour l'appréhender est variée et les limites entre les notions sont parfois difficiles à définir. Nous avons donc tenté d'apporter un éclaircissement terminologique, notamment au travers de la définition des concepts de participation, de co-production et de co-création.

Enfin, après avoir présenté les différents types de participation et les principaux critères permettant de les distinguer (e. g. intensité et nature de la participation, rôle joué par l'entreprise et le client dans la participation, nombre et qualité du/des participants(s), objet de la participation, moment de participation), nous avons terminé cette section en abordant les antécédents et conséquences de la participation du consommateur (que ce soit de son point de vue ou de celui de l'entreprise) en mettant l'accent sur les questionnements qu'elle peut soulever.

Chapitre 4

Le concept de participation en management des ressources humaines : la participation de l'employé

Section 4.1 - La participation des salariés à la prise de décision : théories fondatrices

Les premiers théoriciens du travail : l'école classique

L'effet Hawthorne : la transition inattendue

Les théories des besoins et des motivations

L'étude des différents styles de direction : les approches comportementales

L'école néo-classique et les apports du modèle japonais

Le management participatif

Une vision contingente des pratiques de participation à mettre en place

Section 4.2 - La participation à la prise de décision

Formes et dimensions de la participation

Les variables en amont et en aval de la participation

Comme cela a été souligné plus tôt, la notion de participation, que ce soit dans son acception générale, ou appliquée au marketing, est plurivoque. Il n'est donc pas surprenant que cette polysémie conceptuelle se retrouve également dans le champ des ressources humaines (e.g. Dachler et Wilpert, 1978). Les formes de participation financière et légiférée auraient toute leur place dans l'étude de la participation appliquée au domaine des ressources humaines. Elles ont cependant été traitées plus tôt dans cette partie (chapitre 2) car comme cela a été précisé, notre analyse s'intéresse à la participation comportementale des salariés dans un cadre ne dépassant pas les frontières de l'entreprise. Le présent chapitre sera donc entièrement consacré à l'étude de la participation des salariés sous sa forme comportementale et non réglementée qui sera nommée indifféremment « participation des salariés à la prise de décision » ou « participation ».

La participation des salariés à la prise de décision est directement reliée à la politique managériale de l'organisation et/ou au style de leadership du responsable d'équipe. On peut donc difficilement parler de participation des salariés sans mentionner les notions de management et de leadership, deux termes dont il convient de souligner les spécificités. Le management correspond à une caractéristique extrinsèque de l'individu, liée à son statut dans la hiérarchie de l'organisation. Le leadership a trait à la personnalité et à certaines caractéristiques intrinsèques de l'individu (e.g. créativité, capacité de vision etc.), il est associé à une forme de reconnaissance de ces qualités de la part de ses pairs. La distinction et la complémentarité de ces deux notions a été source de nombreux écrits dans la littérature organisationnelle. (e.g. Warren Bennis, Abraham Zaleznik, Henry Mintzberg) mais ne fait pas l'objet de notre travail. Les termes leader/manager et leadership/management seront donc utilisés de manière indifférenciée.

Par ailleurs, le thème de la participation des salariés est indissociable des considérations éthiques qui l'accompagnent. Miller et Monge (1986) soulignent que « *le raisonnement moral en ce qui concerne la participation est souvent confondu avec le raisonnement pratique* ». Ils citent dans ce sens les travaux de Locke et Schweiger (1979) qui donnent de nombreux exemples de chercheurs et de praticiens qui défendent l'utilisation de la participation pour des raisons morales sans pour autant se préoccuper si cela fonctionne ou non. En outre, Conchon (2013) souligne deux approches différentes de la participation : la première repose sur un argument démocratique (rationalité en valeur) se rapportant plutôt à la démocratie industrielle et la deuxième sur un argument instrumental (rationalité en finalité) se rapportant plutôt au

management participatif. Traiter du caractère éthique de la participation des salariés est un sujet qui, s'il n'est pas dénué d'intérêt, implique à notre sens une subjectivité pouvant mener à une prise de position hasardeuse. Comme l'indique Schregle (1970), « *la difficulté vient du fait que le terme ' participation des travailleurs ' est lié à des concepts tels que la démocratie, les droits de gestion, l'efficacité, les besoins humains et les droits moraux et est devenu si chargé d'émotions et d'idéologies qu'une discussion dépassionnée, sans idées préconçues ni attitudes préétablies, est devenue extrêmement difficile* ». Ainsi, sans sous-estimer l'importance de ces réflexions morales, nous adopterons pour notre étude une optique pratique, considérant que la thématique de la participation des salariés s'inscrit avant tout dans une recherche permanente d'amélioration de la performance des organisations.

Cette section est organisée en deux grandes parties. Nous reviendrons tout d'abord sur les différentes écoles et courants théoriques qui ont participé à la construction de la participation des salariés au sein de l'organisation telle qu'elle est conceptualisée aujourd'hui. La notion de management participatif y sera abordée, ainsi que les approches situationnelles de la participation.

Ensuite, le thème de la participation des salariés à la prise de décision sera traité, au travers de l'étude de ses différentes formes et dimensions d'une part, et des différents effets (antécédentes et conséquences) qui lui sont associés d'autre part.

Les réflexions autour de l'efficiencia de l'organisation au travers de ses salariés ne sont pas récentes et s'inscrivent dans une trajectoire historique dont il convient de retracer l'évolution afin de mieux comprendre comment le phénomène de participation des salariés prend place actuellement. Largement inspirée par l'ouvrage de Plane (2013), cette partie n'a pas vocation à présenter de manière exhaustive l'ensemble des théories des organisations mais de revenir sur celles qui, à notre sens, fournissent des clés de compréhension pour appréhender le concept de participation des employés tel qu'il existe aujourd'hui au travers du management participatif. Certains courants, n'ayant pas de lien direct avec la construction de ce phénomène ont donc été exclus de notre analyse (e.g. courant mathématique).

Les premiers théoriciens du travail : l'école classique

Le premier courant reconnu comme tel en théorie des organisations se situe entre la fin du XIX^{ème} siècle et le début du XX^{ème}. Il s'agit de l'école classique, marquée par des conceptions purement techniques du travail : le taylorisme et le fordisme. Des noms de leurs auteurs, ces modèles d'organisation du travail reposent avant tout sur l'organisation scientifique du travail (OST) de **Taylor** (1911) qui s'appuie sur plusieurs principes d'organisation : la division horizontale et verticale du travail et des systèmes de contrôle du travail et de rétribution selon le rendement des ouvriers. Ce modèle a par la suite été mis en application et adapté par **Ford et Crowther** (1922), avec le travail à la chaîne, le principe de standardisation des biens de production et un système de rémunération attractif. Il s'agit alors de rationaliser les tâches des ouvriers afin d'optimiser le rendement de l'entreprise. Dans cette même perspective d'efficiencia, **Fayol** (1916) avec l'administration industrielle, et **Weber** (1921) avec la théorie de la bureaucratie, se sont intéressés aux fonctions de commandement et à l'administration des entreprises. Ils établissent ainsi les premières pratiques de management, en édictant les principes généraux d'administration, les fonctions clés du manager (Fayol) et en analysant les différentes formes d'autorité (Weber).

Dans ces théories de l'école classiques, la conception et la réalisation des tâches sont séparées, la participation des ouvriers est abordée d'un point de vue technique (production) et

leur motivation d'un point de vue matériel (conditions de travail, rémunération). Si ce courant a été contributeur en termes de rationalisation du travail, il a également été vivement critiqué, notamment à cause de l'aspect aliénant du travail pour les ouvriers et la déshumanisation des relations de travail. C'est donc en contestation à cette approche classique que naît le mouvement des relations humaines dans les années 30.

L'effet Hawthorne : la transition inattendue

La recherche la plus connue et à l'origine de l'école des relations humaines est celle que **Mayo** a menée dans les ateliers Hawthorne de la *Western Electric Company* de Chicago entre 1927 et 1932. Ayant initialement pour objet l'étude des effets de l'amélioration des conditions de travail (lumière, pauses...) sur la productivité des ouvriers, cette recherche a pris une toute autre dimension pour s'intéresser aux facteurs psychologiques des ouvriers en situation de travail. L'auteur en arrive à la conclusion que c'est plus l'attention portée aux relations humaines, l'intérêt des dirigeants pour les ouvriers, que l'amélioration des conditions objectives de travail qui influencent la productivité. Par ailleurs, Mayo découvre l'importance des relations interpersonnelles et la mise en place de normes et de règles sociales informelles au sein des groupes de travail. Originellement basée sur des postulats tayloriens (améliorations des conditions matérielles et efficacité au travail), cette recherche marquera donc une rupture en mettant en avant le rôle de la dimension sociale dans l'organisation. Ces résultats amèneront l'auteur à proposer une théorie des relations humaines dont l'un des fondements est une vision interactionniste des rapports humains au travail (Mayo, 1933).

Les théories des besoins et des motivations

Maslow (1954) est l'un des premiers théoriciens à étudier les motivations des individus au travail. Il est l'auteur du concept de hiérarchie des besoins et de la célèbre pyramide du même nom, mondialement reconnue et encore utilisée aujourd'hui. Partant du principe que l'individu peut être motivé dans son travail par la recherche de réalisation de soi et d'épanouissement, il propose cinq catégories de besoins : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité et de protection, les besoins d'appartenance et d'affection, les besoins d'estime de soi et de prestige, les besoins de réalisation de soi et d'auto-accomplissement. Les

deux premiers représentent les besoins primaires, et les trois suivants les besoins secondaires. Pour l'auteur, chacun de ces besoins ne peut être accompli que si le précédent a été satisfait. Faisant suite aux travaux de Maslow, **McGregor** (1960) propose une théorie du management, considérant que le style de management des dirigeants dépend de la conception qu'ils se font de leur rôle, elle-même liée à leur perception de la nature humaine. Il oppose ainsi la théorie X et la théorie Y. Selon la première, les individus éprouvent naturellement une aversion pour le travail, qu'ils feront tout pour éviter. Ils doivent donc être contrôlés et contraints pour réaliser les tâches qui leur sont demandées. De plus, ils préfèrent éviter les responsabilités et sont avant tout à la recherche de sécurité. Pour l'auteur, cette conception est dominante et reprend les principes de l'organisation tayloriste et fordiste. En ce qui concerne la théorie Y, pour laquelle McGregor s'est basé sur la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow (Morton, 1975), elle suppose que les individus aiment le travail, au travers duquel ils sont en recherche d'accomplissement, de responsabilisation et de créativité et qu'ils sont capables de s'autogérer. L'auteur estime que le mode de management lié à cette deuxième théorie est plus adapté car il est en adéquation avec les motivations profondes des individus.

Au travers de leur théorie des deux facteurs (également appelée théorie bifactorielle ou théorie de la motivation et de l'hygiène), **Herzberg et al.** (1959) se sont intéressés aux sources de satisfaction et de motivation des individus au travail. Selon eux, les facteurs de satisfaction/motivation et les facteurs d'insatisfaction/mécontentement au travail ne sont pas les mêmes. Ils postulent que l'insatisfaction et la satisfaction au travail ne sont pas opposées et propose deux grandes catégories de facteurs explicatifs de ces attitudes. Ainsi, les facteurs d'hygiène (facteurs extrinsèques : e.g. surveillance des supérieurs, salaire, politique de l'entreprise, conditions de travail) sont reliés à l'insatisfaction lorsqu'ils sont évalués négativement, alors que les facteurs de motivation (facteurs intrinsèques : e.g. avancement, reconnaissance, responsabilité, accomplissement) permettent d'augmenter la satisfaction et la motivation. Les auteurs soulignent l'importance, afin de motiver les salariés, de développer l'intérêt des tâches à accomplir, ainsi que leur autonomie et leur responsabilité.

Enfin, **Argyris** (1957) s'intéresse au potentiel des individus dans l'organisation. Pour cet auteur, l'organisation doit permettre à ses travailleurs d'arriver au succès psychologique pour les rendre efficaces. Pour cela, elle doit favoriser la compétence et l'estime de soi afin que les individus acquièrent un sentiment de compétence et d'efficacité personnelle. Il propose un mode de management permettant de favoriser ce succès psychologique et reposant sur des principes de confiance, de participation à la prise de décision, de sensibilisation des salariés aux objectifs de l'entreprise et d'évolution des systèmes de rémunération et d'évaluations des

individus. De plus, pour l'auteur, les organisations efficaces sont celles qui sont capables de développer une capacité d'apprentissage pour s'adapter à un environnement changeant.

Parallèlement à ces recherches sur les besoins et motivation des employés, d'autres auteurs du courant des relations humaines se sont intéressés à la manière d'agir des dirigeants.

L'étude des différents styles de direction : les approches comportementales

Lewin (1935) s'est intéressé aux différents modes d'exercice de l'autorité et ses recherches expérimentales menées sur des groupes d'enfants (Lewin, Lippitt et White, 1939) lui ont permis de distinguer trois styles de management : le style autoritaire, le style démocratique et le style « laisser-faire ». Si le style autoritaire apparaît comme étant le plus efficace en termes de rendement, il est source de pression pour le groupe, ce qui peut amener à des comportements de résistance à l'autorité. Le style démocratique, qui nécessite un temps d'apprentissage de la part du groupe, permet d'établir un climat de confiance propice à l'autonomisation et à l'implication du groupe dans le travail. Enfin, le style « laisser-faire » est apparu comme étant le moins efficace des trois. Par ailleurs, l'auteur a également travaillé sur la dynamique des groupes, expression dont il est l'auteur, et a étudié, à travers une expérience menée sur des ménagères américaines, comment l'animation d'un groupe peut influencer le comportement de ses membres. Il a ainsi souligné l'importance du niveau de participation des individus et des échanges entre ceux-ci dans la mémorisation d'un message et l'implication envers un objet.

Connu pour ses travaux en psychométrie, **Likert** (1961) a également travaillé sur les styles de direction et les relations supérieurs/subordonnés en observant les résultats obtenus par différentes équipes dans des grandes compagnies d'assurance. Il a ainsi noté que les managers ayant un comportement centré sur les personnes obtenaient de meilleurs résultats que ceux ayant un comportement centré sur la tâche. Il a proposé le principe des relations intégrées, postulant que dans une organisation, chacun doit se sentir considéré et les valeurs personnelles de chacun doivent être prises en compte. Par ailleurs, l'auteur soutient l'idée qu'un management de style participatif est plus adapté que les autres styles de direction (autoritaire, paternaliste, consultatif), postulant que les problèmes doivent être résolus de manière collective.

En 1964, **Blake et Mouton** proposent une grille visant à analyser le comportement du dirigeant. Construite à partir de deux dimensions (attention portée sur les tâches, attention

portée sur les hommes) évaluées de 1 à 9, elle permet de distinguer cinq profils de managers : Social (1,9), laisser-faire (1,1), compromis (5,5), intégrateur (9,9), autocratique (9,1). Pour les auteurs, le meilleur manager est celui ayant un profil intégrateur, permettant d'impliquer les collaborateurs dans leur travail au travers de relations de coopération dans un climat de confiance.

L'école des relations humaines propose une approche psychosociologique tenant compte des dimensions affective, émotionnelle et relationnelle des situations de travail. Centré sur l'analyse des besoins et motivations des salariés, ce courant a initié une nouvelle vision des relations hiérarchiques et encouragé l'instauration de méthodes plus démocratiques et coopératives. Parfois critiqué, notamment parce qu'il ne correspondait pas, pour certains, à la réalité de l'entreprise car ne tenant pas assez compte de ses préoccupations économiques, il a cependant marqué un tournant, qui, pour Gorz (1973), « *marque l'extension de la rationalité technique à la gestion des ressources humaines* ». On passe d'une approche purement technique à une approche intégrant la dimension humaine et la dynamique de groupe dans l'organisation du travail.

L'école néo-classique et les apports du modèle japonais

Le courant de l'école néo-classique s'inspire de l'école classique tout en intégrant des notions et outils issus des autres courants. Il a la particularité d'avoir été développé sur des bases pragmatiques fondées sur l'expérience de professionnels (PDG ou consultants). Ainsi, **Sloan** (1964) propose la « décentralisation coordonnée » qui consiste à décentraliser les activités de l'organisation et à créer des divisions auxquelles on accorde plus de liberté et de pouvoir pour remplir leurs objectifs individuels et collectifs. Dans la continuité des travaux de McGregor, **Drucker** (1954) soutient l'idée, au travers de la « direction par objectifs » (ou DPO), que les individus sont plus efficaces et trouvent plus de sens à leur activité s'ils ont un objectif à atteindre dans un temps imparti plutôt qu'une simple consigne pour une tâche à effectuer. Le manager participe alors à la définition des objectifs et négocie les moyens accordés pour y parvenir. Ses travaux seront repris et approfondis par la suite par **Gélinier** (1968) qui propose la direction participative par objectifs (DPPO). Dans cette approche, l'ensemble des collaborateurs est associé à la prise de décision à l'aide de dispositifs participatifs et l'entreprise est organisée en départements autonomes. Selon l'auteur, ce fonctionnement conduira à la motivation des salariés et donc au profit de l'entreprise. La participation des

salariés à la définition des objectifs de l'entreprise se fait par concertation, et permet d'obtenir une meilleure adhésion aux projets mis en place.

A la fin des années 70, **Ouchi et al.** proposent un nouveau modèle de management des organisations, appelé la « Théorie Z », qui repose sur la combinaison de principes de management émanant des entreprises japonaises et nord-américaines ayant réussi (Ouchi et Jaeger, 1978 ; Ouchi et Price, 1978). Cette théorie, qui adopte une approche sociologique du management, alors que les théories XY de McGregor en ont une approche psychologique, tient compte de l'importance des valeurs, des croyances et des besoins des individus dans la pratique du management (Barney, 2004). Elle fera l'objet d'un ouvrage célèbre aux Etat -Unis (Ouchi, 1981b). Grâce à des observations menées sur plusieurs années, une étude comparative d'organisations américaines et japonaises présentes dans les deux pays (Johnson et Ouchi, 1974), a permis d'établir trois profils-types d'organisations : les organisations typiques américaines (type A), les organisations typiques japonaises (type J) et les organisations américaines ayant adopté certains principes du modèle japonais (type Z), dont les caractéristiques sont présentées dans le tableau 4.1.

Tableau 4.1 : caractéristiques des types d'organisations J, A et Z²⁴ idéales (adapté de Ouchi et Jaeger, 1978)

	Type J	Type A	Type Z
Durée de l'emploi	Emploi à vie	Emploi à court terme	Emploi à long terme
Prise de décision	Consensuelle	Individuelle	Consensuelle
Responsabilité	Collective	Individuelle	Individuelle
Evaluation et promotion	Lente	Rapide	Lente
Contrôle	Implicite et informel	Explicite et formalisé	Implicite et informel avec des mesures explicites et formalisées
Spécialisation du parcours professionnel	Carrière non spécialisé	Carrière spécialisée	Carrière modérément spécialisée
Préoccupations pour les individus	Préoccupations globales	Préoccupations limitées	Préoccupations globales, incluant la famille

²⁴ J = management typique japonais (théorie J) ; A = management typique américain (théorie A) ; Z = théorie Z

Pour les auteurs, les organisations de type Z (e.g. Hewlett-Packard, IBM) sont plus efficaces que les organisations de type A sur le territoire nord-américain. Ils expliquent cela par l'étude de l'environnement social américain et sa capacité à répondre aux besoins des individus, notamment à leur fournir des relations stables. Traditionnellement, la réponse au besoin d'appartenance était assurée par certaines entités sociales (e.g. église, famille, voisinage, associations), et les individus n'attendaient pas de leur travail qu'il remplisse cette fonction. Les entreprises de type A, caractérisées par un esprit individualiste, étaient alors tout à fait adaptées à l'environnement socio-économique et sont devenues la norme. Dans leur analyse, les auteurs expliquent le succès des entreprises de type Z par les changements sociaux ayant eu lieu aux États-Unis, et particulièrement par le déclin de ces entités sociales qui, de fait, ne remplissent plus leur rôle fédérateur et ne permettent plus aux individus de satisfaire leur besoin d'appartenance sociale. Ces derniers recherchent alors à combler ce manque par un autre moyen, et les organisations de type Z permettent d'y répondre. Le modèle japonais dont ces organisations s'inspirent est fondé sur un esprit collectif, et la culture d'entreprise est fondamentale dans la mise en place du management. Elle repose sur l'existence d'un fort sentiment d'appartenance et une responsabilisation accrue des salariés. Selon les auteurs, elles « *permettent simultanément la liberté individuelle et la cohésion de groupe* » (Ouchi et Jaeger, 1978). Ils reconnaissent cependant que les organisations de type Z ne peuvent pas correspondre aux besoins de tous.

Par ailleurs, la recherche de l'amélioration de la qualité est permanente et l'intelligence collective sert une perspective de progrès continu (« *kaizen* ») avec la mise en place de cercles de qualité. Ainsi, tout en tenant compte des différences culturelles évidentes existant entre les deux pays, Ouchi soutient que l'importation de certains principes de management japonais peut être bénéfique aux organisations américaines. Il propose la théorie Z comme alternative au management traditionnel américain et encourage les organisations de type A à adopter certaines caractéristiques leur permettant de « se transformer » en organisations de type Z au travers d'un « programme » en treize étapes (Ouchi, 1981a). Pour l'auteur, « *les organisations de type Z puisent le meilleur des méthodes de management dans les approches japonaises et américaines. Une organisation de type Z est égalitaire, engage pleinement la participation des salariés dans la gestion de l'entreprise, et met l'accent sur une préoccupation subtile des relations interpersonnelles. Elle est caractérisée par la coopération et l'engagement des employés vis-à-vis des objectifs de l'entreprise* » (Ouchi, 1981a) et « *des travailleurs impliqués sont la clé d'une productivité accrue* » (Ouchi, 1981b), la confiance étant la base de cette implication.

Le management participatif

Nombre d'auteurs ont écrit sur l'origine et l'histoire du management participatif (Kaufman, 2001). Pour certains (Carroll et Schuler, 1983 ; Lawler, Albers Mohrman et Ledford, 1992) les premiers à l'étudier sont McGregor, Argyris et Likert au début des années 60. Pour d'autres, son apparition remonte aux années 40, avec les travaux de Lewin et de ses collègues (Lowin, 1968 ; Zimmerman, 1978 ; Cotton, 1994) ou de Coch et French (Stanton, 1993). Kaufman, quant à lui, situe ses origines dans les travaux de Commons (1919, 1921).

S'il n'y a pas de consensus concernant les origines théoriques du management participatif, nous dirions, à l'instar de Kaufman (2001), que son adoption en tant que dispositif effectif au sein des organisations a pris de plus en plus d'importance depuis une cinquantaine d'années.

Au-delà d'une conception plus humaine des organisations, l'introduction d'un management davantage participatif est liée aux changements environnementaux que celles-ci connaissent : augmentation de la concurrence nationale et internationale, nouvelles réalités technologiques et politiques, évolution de la main d'œuvre et des valeurs sociales, contraintes environnementales etc. Les tâches à réaliser deviennent trop complexes à gérer sans la participation active de leurs employés, qui, parce qu'ils sont plus impliqués, sont capables et souhaitent participer aux décisions managériales. Ils font face, dans leur travail, à de nombreux problèmes qu'ils doivent résoudre, d'où l'augmentation nécessaire de leur niveau de responsabilisation (Halal et Brown, 1981). Par ailleurs, le rapport des individus au travail a changé. Aujourd'hui, les salariés attendent des bénéfices intrinsèques de leur emploi (e.g. intérêt, responsabilité, challenge, autonomie, possibilité d'influencer les décisions qui les affectent) en plus des bénéfices extrinsèques (e.g. salaire, conditions de travail correctes, bonne relations avec les collègues) (Halal et Brown, 1981). Trist et Bamforth (1951, *in* Sashkin 1976), identifient trois de besoins psychologiques primaires des individus au travail : le besoin de contrôle, de sens, et de bonnes relations avec leurs collègues.

Qualifié par Preston et Post (1974) comme étant la « troisième révolution managériale²⁵ », le caractère participatif qu'a pris la gestion de l'organisation prend de plus en plus d'importance et les relations participatives sont caractéristiques de la société postindustrielle. Elles ont

²⁵Pour ces auteurs, la première révolution managériale correspond à l'apparition de la fonction managériale au travers des organisations hiérarchisées, et la deuxième révolution managériale correspond à la professionnalisation de la fonction au travers de la séparation entre la propriété et le contrôle de l'organisation et la complexification des tâches managériales.

marqué le passage d'un « mode économisant » à un « mode sociologisant » (Bell, 1973 in Preston et Post, 1974). Le management participatif accompagne une conception de l'entreprise « *comme un système ouvert avec une vision sociale* » (Jacquet, 2013). Hermel (1988) le décrit comme « *une forme de management favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant* ». Robbins et Judge (2011) le définissent comme un « *processus dans lequel les subalternes ont un pouvoir de décision non négligeable vis-à-vis de leurs supérieurs* ». Il s'agit alors de développer l'écoute des salariés, de tenir compte de leurs attentes, de faire une meilleure utilisation de leurs connaissances et de les encourager à prendre des initiatives. En pratique, des dispositifs adéquats de participation doivent être mis en place (e.g. cercles de qualité). La plupart des auteurs s'accordent sur le fait que l'essence du management participatif est d'attribuer plus d'autorité et de responsabilité sur la prise de décision aux employés de première ligne et de leur permettre d'exercer une influence sur leur travail, ainsi ils se sentent plus impliqués dans le contrôle et la coordination des activités de l'entreprise (Cotton, 1994 in Kaufman, 2001).

Pour Vroom et Jago (1988), le management scientifique et le management participatif sont fondamentalement opposés. Le leader n'est plus dans une position où il dicte aux employés ce qu'ils doivent faire, mais plutôt où il leur expose ses objectifs, les accompagne et coordonne les idées pour trouver et décider de comment les remplir. En quelque sorte, il se met au service de son équipe. Pour Lawler (1986), un programme participatif idéal suppose le partage de quatre éléments avec les salariés appartenant au niveau hiérarchique le plus bas de l'entreprise : le partage de l'information, des compétences, du pouvoir et des récompenses. Il propose un « modèle d'efficacité » des dispositifs de participation selon la formule suivante : efficacité du programme de participation = récompense X connaissance X pouvoir X information.

Charles et Zimmermann (2013) distinguent trois fonctions du management participatif : « *La fonction technique vise une meilleure efficacité et qualité de la production, en mobilisant le savoir, le savoir-faire et l'esprit d'initiative de ceux qui expérimentent le travail au quotidien. La fonction psycho-sociale est orientée vers la motivation des travailleurs [...]. La fonction politique touche à la gouvernance de l'entreprise [...]. Il s'agit de mobiliser les travailleurs, de canaliser leur capacité critique au service de l'entreprise, mais aussi de légitimer les décisions prises par la direction en soumettant leur mise en œuvre à la délibération des travailleurs* ». Ils précisent par ailleurs que « *les objets du management participatif sont*

sélectifs et n'empiètent que rarement sur le pouvoir décisionnel de la direction ». Enfin, au-delà de la gestion du travail au quotidien, le fait de faire participer les salariés aux prises de décisions peut se révéler, notamment dans certaines situations particulières (changement, crise...), être un véritable atout stratégique.

Les théories qui viennent d'être présentées « *partagent la vision d'une approche supérieure de management - généralement celle qui implique une prise de décision par consensus et délégation - universelle dans son application* » (Vroom et Jago, 1988). D'autres théoriciens lui préfèrent une approche contingente dans laquelle le style de leadership à adopter dépend des conditions de la situation.

Une vision contingente des pratiques de participation à mettre en place

« *Les détracteurs et les partisans du management participatif feraient bien de diriger leurs efforts vers l'identification des propriétés des situations dans lesquelles les différentes approches de prise de décision sont efficaces plutôt que vers la condamnation ou la déification d'une approche.* » (Vroom, 1969). La participation n'est pas toujours la meilleure solution (Melcher, 1976 ; Miller et Monge, 1986), et elle n'est pas souhaitable par tous les employés dans toutes les situations (McDonnell, 1976), certains estimant que la prise de décision est le travail du manager. « *Il y a des occasions dans lesquelles la participation peut provoquer des conflits qui affaiblira les équipes au lieu de les consolider. Et il y des situations où la décision du leader est largement préférée à l'opportunité de participer au processus* » (Vroom, 2003a). « *Ni le leadership autoritaire, ni la participation ne peuvent prétendre être efficaces dans toutes les situations car les employés sont différents dans leurs attentes et parce que les différentes tâches nécessitent différents types de contrôle managérial* » (Newstrom *et al.*, 1975 ; Halal, 1974, *in* Halal et Brown, 1981).

Dans une approche situationnelle, le style de management à mettre en place doit être adapté en fonction de la situation donnée. Cette vision postule qu'il n'existe pas un « one-best-way » concernant le style de management à adopter, mais plusieurs solutions possibles en fonction des différentes contraintes des situations d'organisations (Vroom et Jago, 1995 ; Lawler, 1986). Ainsi, différentes variables doivent être prises en compte, elles sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 4.2 : principales variables à considérer dans une approche contingente du management (inspiré de Heller, 1973 ; Sashkin, 1976 ; Halal et Brown, 1981)

Facteurs environnementaux (variables externes)	Environnement socio-politique et culturel, niveau de développement économique, incertitude liée à l'environnement, concurrence, technologie, marché.
Facteurs organisationnels (variables internes liées à l'organisation)	Nature (publique ou privée), secteur d'activité, taille, structure (hiérarchisée, centralisée ou décentralisée), ancienneté, complexité technologique, nature des tâches à réaliser, climat organisationnel, niveau organisationnel ou la participation a lieu.
Facteurs psychologiques (variables internes liées aux individus)	Valeurs, attitudes, attentes, connaissances, compétences et expérience des acteurs, philosophie du dirigeant, leader (style de leadership, personnalité, analyse de la situation), collaborateurs (besoins, maturité, formation, cohésion), relation entre le leader et ses collaborateurs.

Le principe de ces théories, présentées dans le tableau 4.3, est d'identifier différentes situations à partir de variables contingentes, puis de répondre à celles-ci à l'aide d'un style de leadership adapté. Chaque style correspond à un degré plus ou moins fort d'influence et de participation de la part des subordonnés (Heller et Yukl, 1969).

Tableau 4.3 : synthèse des principales théories situationnelles du leadership

Théories	Principes	Styles associés
Théorie de la contingence (Fiedler, 1964, 1967)	Détermine la situation en fonction de trois variables de contingence : relation leader-membre, structure de la tâche, niveau d'autorité du leader (8 situations possibles).	2 styles de leadership : Orienté sur la personne Orienté sur la tâche
Théorie du leadership situationnel (Hersey et Blanchard, 1969)	Se base sur le degré de maturité des subordonnés. 2 types de maturité : (maturité professionnelle et motivation psychologique) ; et 4 niveaux de maturité : faible (M1), moyenne faible (M2), moyenne élevée (M3) et élevée (M4).	4 styles : S1 : style directif S2 : style persuasif S3 : style participatif S4 : style déléguatif
Théorie de l'objectif-trajectoire (path-goal theory) (House, 1971 ; House et Mitchell, 1974)	Détermine la situation en fonction de 2 types de variables situationnelles : variables environnementales (structure des tâches, organisation de l'autorité, configuration du groupe) et variables liées aux caractéristiques des subordonnés (maîtrise, expérience, compétence perçue). Le leader doit adopter un style de management en fonction des motivations de ses subordonnés.	4 styles : Leadership de soutien Leadership directif Leadership participatif Leadership orienté sur les résultats

Tableau 4.3 : synthèse des principales théories situationnelles du leadership (suite)

Théories	Principes	Styles associés
<p>Continuum du leadership (Tannenbaum et Schmidt, 1958, 1973)</p>	<p>Détermine le style de leadership à adopter en fonction du système de valeurs du dirigeant, des attentes des salariés et des spécificités de la situation. Une plus ou moins grande liberté d'action peut être accordée aux collaborateurs.</p>	<p>Continuum allant d'un leadership centré sur le dirigeant à un leadership centré sur le subordonné.</p>
<p>Modèle du style de leadership (Vroom et Yetton, 1973 ; Vroom et Jago, 1988, Vroom, 2000, 2003b)</p>	<p>Détermine la forme et le degré de participation à la prise de décision que les managers devraient accorder aux membres de leur équipe en fonction des situations.</p> <p>Le modèle à évolué depuis sa première version de 1973. Il est passé de 12 à 7 facteurs situationnels permettant de déterminer la situation, et d'une présentation sous la forme d'un arbre de décision à une présentation sous forme de deux matrices (« time-driven matrix » et « developement-driven » matrix).</p>	<p>5 styles de leadership dans la première version : Autocratique types 1 et 2, Consultatif types 1 et 2, Collaboratif type 2.</p> <p>5 niveaux de participation dans la dernière version : Décider Consulter (individuellement) Consulter (en groupe) Faciliter Déléguer</p>

La participation a lieu « *quand ceux qui se trouvent au bas de la hiérarchie professionnelle ont part aux fonctions d'autorité et de direction dans l'entreprise* » (Walker, 1974b). Vroom et Jago (1988), à l'instar de French, Israel et Ås (1960) et de Vroom (1960), en donnent la définition suivante : « *l'influence d'une personne ayant un rôle actif dans un processus de prise de décision* », alors que Miller et Monge (1986), tout comme Locke et Schweiger (1979), la qualifient de « *prise de décision conjointe* ». Cependant, ces définitions restent larges et ne permettent pas de cerner les subtilités de ce concept auxquelles peuvent correspondre plusieurs situations très différentes, Rojot (1995), souligne d'ailleurs que « *pour un salarié, être informellement consulté sur la date à laquelle il souhaiterait prendre ses vacances et trancher à voix égale, dans le Conseil d'Administration des choix tenant à l'orientation des investissements dans une filiale à l'étranger constituent deux formes de la participation aux décisions de gestion. Elles ont cependant peu de choses en commun* ». Ainsi, plus que la définition *stricto sensu* du concept de participation qui ne permet finalement pas de comprendre précisément ce qu'il représente, il convient d'en faire une analyse plus poussée pour déterminer les différentes formes qu'il revêt.

Formes et dimensions de la participation

Sashkin (1976) propose une taxinomie basée sur l'objet de la participation et en retient quatre formes : la participation à la définition d'objectifs, la participation à la prise de décision (définie comme une sélection parmi des alternatives prédéterminées), la participation à la résolution de problèmes, et la participation au développement et à l'implantation de changement dans l'organisation. Il catégorise les méthodes participatives en trois modes (individuelles, dyadiques ou groupales) et décrit dans quelles situations ces méthodes sont appropriées ou non. Pateman (1970, *in* Conchon, 2013) se focalise sur le degré de participation réelle des subordonnés et distingue trois formes de participation : la participation partielle dans laquelle « *les travailleurs ne sont pas détenteurs d'un pouvoir équivalent dans la maîtrise du résultat de la décision, mais peuvent uniquement l'influencer* », la participation entière qui correspond à un « *processus au sein duquel chaque membre prenant part à la*

prise de décision détient un pouvoir équivalent dans la maîtrise du résultat de la décision » et la pseudo-participation, synonyme à une instrumentalisation de la participation de la part des dirigeants, « *l'objectif n'étant pas d'instaurer une situation dans laquelle la participation prend place, mais de créer un sentiment de participation* ». Halal et Brown (1981) se focalisent, pour leur étude, sur seize dispositifs de participation, qu'ils regroupent en quatre catégories : les processus de travail (e.g. équipes de travail autonomes, comités de résolution de problèmes), la communication (e.g. réunions de consultation, management par objectifs), la rémunération (e.g. systèmes d'incitation, partage des profits) et actions personnelles (e.g. sélection de nouveaux collègues, sélection de managers). Pour Vroom et Jago (1988, *in* Reniou, 2009), la participation peut prendre plusieurs formes : directe (actions personnelles) ou indirecte (représentation), individuelle (action menée par soi-même) ou partagée (action menée avec les autres), formelle (légalement codifiée) ou informelle (entre les managers et leurs subordonnés). Leur vision de la participation formelle se rapproche de la démocratie industrielle (abordée dans le chapitre 2), alors que la participation informelle est associée au management participatif. Les auteurs précisent d'ailleurs que « *c'est dans la mise en place d'une participation informelle que l'on voit se rapprocher les thèmes de la participation et du style de leadership* » (Vroom et Jago, 1988). Nightingale (1979) souligne également la distinction entre participation formelle (statut *de jure*) et informelle et précise les différentes dénominations données à ces styles de participation : structure / living participation (Walker, 1974a), objective / psychological participation (French, 1964), institutional / interpersonal participation (Roy, 1973), real / apparent participation (Emery et Thorsrud, 1969). Strauss (1979) associe par ailleurs la participation formelle (comités ou conseils) à un style européen et la participation informelle (relations discrétionnaires entre superviseurs et subordonnés) à un style américain.

A la distinction entre plusieurs formes de participation, certains auteurs en préfèrent une conception multidimensionnelle (e.g. Dachler et Wilpert, 1978), qui paraît plus appropriée. Nous avons identifié, dans la littérature, six dimensions paraissant essentielles dans la conceptualisation de la participation des salariés à la prise de décision. Elles sont présentées dans l'encadré 4.1, qui présente une synthèse de quatre travaux de recherche.

Encadré 4.1 : les dimensions de la participation
(inspiré de Rojot, 1995 ; Scully, Kirkpatrick et Locke, 1995, Marchington et Wilkinson, 2005, in Marchington et Suter, 2013 ; Conchon, 2013)

1 – Le degré d’influence des employés ou de leurs représentants dans la décision : de la simple information à l’autogestion. Scully *et al.* (1995) proposent un continuum allant des degrés « *no-voice* » (style autoritaire) à « *full-choice* » (prise de décision conjointe entre supérieur et subordonnés avec délégation du contrôle), en passant par le degré « *voice* » (style consultatif) ; Heller (1971, in Heller 1973) propose un continuum de cinq modalités d’interaction en situation de décision, en fonction de l’intensité de la participation (*influence power continuum* : IPC) ;

2 – Le niveau où s’exerce la participation : niveau hiérarchique (e.g. opérateur, cadre, cadre supérieur) ; et niveau organisationnel (e. g. poste de travail, unité de production, entreprise, groupe) ;

3 – L’importance et la portée des décisions auxquelles les employés participent : décisions ayant une portée à plus ou moins long terme ; concernant l’établissement d’objectifs, le développement de programmes visant à remplir les objectifs ou l’exécution des plans de production. Drenth *et al.* (1979) et Knudsen (1995) proposent de différencier les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles ; cette dimension peut également concerner les domaines sur lesquels porte la participation (financier, production, etc.) ;

4 – Les modalités d’interaction : conduite des échanges entre les travailleurs et leurs responsables (e.g. négociation, consultation, concertation) et flux d’information (information descendante, ascendante ou transversale) ;

5 – La forme que prend la participation : directe (e.g. groupes d’expression, cercles de qualité) ou indirecte (représentation du personnel par des individus syndiqués ou élus), formelle ou informelle, individuelle ou en groupe ;

6 – Le moment où la participation intervient : en amont ou en aval du processus de décision. Drenth *et al.* (1979) distinguent quatre phases du processus de décision : l’initiation, le développement, la finalisation et la mise en œuvre.

Concernant la première dimension (degré de participation), certains auteurs intègrent la non-participation (direction) et la « participation totale » (délégation) au continuum (e.g. Strauss, 1963), alors que d’autres estiment que ces deux extrêmes ne sont pas concernés par les situations de participation, qui pour eux impliquent obligatoirement une action ou une prise de décision conjointe. Reniou (2009) souligne ainsi la distinction entre les concepts de participation, de délégation « où le subordonné prend la décision seul » et d’autoritarisme « où le manager prend la décision seul ».

Les formes et/ou dimensions de la participation sont donc nombreux et donnent lieu à des procédés de nature variable. En voici quelques exemples : boîte à idées, *open space*, cercles

de qualité, forums de discussions, réseaux sociaux, *crowdsourcing*, équipes semi-autonomes, groupes d'amélioration continue, systèmes de gestion de contenu : plateformes de stockage et de partage de documents, etc. L'objectif de ces dispositifs est d'augmenter l'autonomie et la responsabilisation des salariés pour les rendre acteurs de la vie de l'entreprise, en favorisant les échanges et en mutualisant, enrichissant et conservant leurs connaissances et savoir-faire.

Cependant, afin que la mise en place de ces dispositifs soit efficace et permette d'atteindre les effets attendus, certaines conditions préalables doivent être remplies. Ces conditions à une participation effective, ainsi que les effets potentiels ont également fait l'objet de plusieurs recherches dans la littérature.

Les variables en amont et en aval de la participation

« *L'importance du cadre dans lequel vont être mises en place les méthodes de gestion participatives, quelles qu'elles soient d'ailleurs, est fondamentale* » (Rojot, 1995). Vroom et Jago (1988) soulignent la différence entre l'opportunité de participation et l'exercice effectif de celle-ci. Ils indiquent ainsi que la législation ou le manager peuvent créer des opportunités de participation, mais pour qu'il y ait effectivement participation, les individus doivent être disposés à saisir ces opportunités. Les systèmes de facilitation et la volonté des individus sont donc deux éléments *sine qua non* à la participation. Locke et Schweiger (1979) et Schuler (1980) analysent les conditions d'une participation effective et les regroupent en deux catégories : les conditions organisationnelles et les conditions individuelles. Nous nous inspirons de cette taxinomie pour présenter les conditions identifiées dans la littérature.

- ***Les conditions organisationnelles***

Au niveau matériel et opérationnel, il s'agit de mettre en place des dispositifs pour aider à trouver des solutions (Lawler, 1986 ; Rojot, 1995) et de laisser un délai suffisant à la compréhension et l'assimilation de nouvelles pratiques (Rojot, 1995). En ce qui concerne les conditions humaines et relationnelles, un climat de confiance est nécessaire entre les différentes parties impliquées (Heller *et al.*, 1998 *in* Robbins et Judge, 2011), tout comme le partage de l'information, des récompenses, et du pouvoir avec les employés de première ligne (Lawler, Albers Mohrman et Ledford, 1992). Il est aussi important d'étudier les caractéristiques du groupe (Mansbridge, 1973 ; Wood, 1973 ; Sashkin, 1976 ; Locke et

Schweiger, 1979) ainsi que les relations entre le supérieur et les subordonnés (Richmond, Wagner et McCroskey, 1983). Enfin, concernant l'objet de la participation, il faut tenir compte des caractéristiques de la tâche (Morse et Lorsch, 1970 ; Campbell et Gingrich, 1986), du type de décision (Heller, 1976, *in* Drenth *et al.*, 1979) et du niveau de difficulté du problème. Par exemple, pour Vroom et Deci (1960), la participation est plus appropriée à un niveau hiérarchique élevé, où les problèmes à résoudre sont plus complexes.

Une autre condition, abordée par Rojot (1995) est l'inscription de la démarche dans le temps. Il s'agit d'assurer une continuité dans l'avenir, un suivi de la démarche de participation, dont le contenu doit être traduit par des faits.

- *Les conditions individuelles*

Nous distinguons dans cette catégorie, les conditions psychologiques (disposition des individus à participer) des conditions cognitives (capacités des individus à participer). Par ailleurs, il est important de distinguer ces conditions en fonction des acteurs auxquels elles sont associées, soit les dirigeants, les managers, et les salariés.

Tout d'abord, en ce qui concerne les **conditions psychologiques**, l'engagement et une attitude positive de la part de la direction vis-à-vis de la méthode sont indispensables (Rojot, 1995). Il convient par ailleurs de tenir compte des caractéristiques du leader (Maslow, 1970, Vroom et Yetton, 1973), et particulièrement leur disposition à donner la parole à leurs subordonnés. En effet, les managers peuvent avoir une tendance à préférer des approches directives de management (McMurry, 1958 ; Krishnan, 1974), ce qui peut aboutir sur des situations d'« autocratie bienveillante » (ou « courtoisie industrielle ») dans lesquelles les salariés ne bénéficient pas d'une véritable participation (Halal et Brown, 1981). Jacquet (2013) avance à ce sujet la possibilité d'un cercle vicieux lié aux rapports hiérarchiques et à l'implication des managers, qui, s'ils ont peur de perdre leur pouvoir, peuvent amoindrir l'utilité de certains dispositifs participatifs et amener à une démotivation des équipes à y participer. « *Il ne saurait donc y avoir de véritable participation sans partage du pouvoir. Autrement, il s'agit d'une simple manipulation qui se révélera dépourvue d'effets très rapidement. Or, si certains dirigeants recherchent les effets supposés bénéfiques de la participation, ils peuvent reculer devant l'abandon de certaines prérogatives traditionnelles* » (Rojot, 1995). Pour ce qui est des salariés, ils doivent se sentir concernés par les questions sur lesquelles on leur demande de s'exprimer (Heller *et al.*, 1998 *in* Robbins et Judge, 2011) et estimer que l'opportunité qui leur est donnée de participer est légitime par rapport à la nature de leur travail (French, Israel et Ås, 1960). Il faut tenir compte de leur personnalité (Vroom, 1960), de leur motivation à

résoudre le problème (Vroom et Mann, 1960 ; Tosi, 1970 ; Ivancevich, 1976 ; Lawler, 1986) et de leur acceptation d'un management participatif (McDonnell, 1976). Sans la prise en compte de leurs enjeux personnels, il y a un risque de résistance au changement de leur part. En effet, Rojot (1995) précise, en parlant des initiatives de gestion participatives que « *les attentes des salariés peuvent être parfois, sinon souvent, divergentes, ou même incompatibles avec elles* ». Par ailleurs, les salariés peuvent être frileux à l'idée d'endosser les responsabilités supplémentaires qui accompagnent une prise de décision (Halal et Brown, 1981). Les auteurs parlent alors d'une « conspiration de dépendance » tacite qui serait une barrière à la mise en place effective d'un management participatif : les managers ne souhaitent pas renoncer à leur contrôle et les subordonnés sont réticents à l'idée d'assumer une responsabilité plus grande. Un autre obstacle à la participation, que ce soit dans l'esprit des dirigeants, des managers ou des salariés, est l'impression de perte de temps. Le calcul du rapport coûts /bénéfices de la participation peut alors être biaisé. Vroom (2003a) souligne à ce sujet que « *tout en étant chronophage, le processus de décision participatif peut augmenter le capital humain [...], remplir une fonction de team building [...] pour finalement aider à aligner les objectifs des membres du groupe avec ceux de l'organisation* ».

Pour ce qui est des **conditions cognitives**, le niveau de connaissances du leader permet de déterminer à quel degré la participation des salariés est nécessaire. Si son niveau d'expertise est plus élevé que celui des subordonnés, la participation devient inutile, voire contre-productive. De plus, la personne en charge de faire participer les salariés (que ce soit leur supérieur direct ou un autre intervenant), doit être formée à cet exercice (Locke et Schweiger, 1979). Vroom (2003a) souligne que pour choisir le style de leadership à adopter lors d'une prise de décision, l'utilisation du modèle qu'il propose doit être accompagnée d'une formation auprès des managers. Cela les amènera à avoir une réflexion sur eux-mêmes et permettra de diminuer le biais lié à leur perception propre de la situation. Concernant les participants, ils doivent être informés et formés en amont de leur participation (Juechter, 1982 ; Lawler, 1986 ; Lawler, Albers Mohrman et Ledford, 1992 ; Rojot, 1995). Il convient également de tenir compte de leur locus de connaissances, de leurs qualifications et de leurs compétences (Vroom, 1960 ; Strauss et Rosenstein, 1970 ; Heller, 1976, *in* Drenth *et al.*, 1979 ; Locke et Schweiger, 1979 ; Vroom et Jago, 1988, Scully *et al.*, 95 ; Heller *et al.*, 1998).

Certaines de ces conditions se recoupent avec les variables citées précédemment dans l'approche contingente de la participation (tableau 4.2). Elles sont parfois également étudiées comme variables modératrices dans l'étude des effets de la participation (e.g. Schuler, 1980 ;

Sagie, 1994 ; Black et Gregersen, 1997). Par exemple, pour Bass et Shackleton (1979), la participation des salariés peut améliorer les performances de l'entreprise tout comme elle peut se révéler contre-productive, tout dépend des personnalités, des tâches, de l'organisation et de sa culture. Lam, Chen et Schaubroeck (2002) étudient le rôle modérateur de l'efficacité du groupe et des individus, et du caractère individualiste ou collectiviste de ces derniers. Concernant les effets modérateurs intervenant dans le lien entre participation, attitudes et performance, la personnalité des subordonnés et la forme de participation sont, à notre sens, les principales variables étudiées.

Vroom (1960) se focalise sur les traits de personnalité et suggère que la participation a une influence positive plus forte sur la satisfaction et la productivité des employés si ces derniers ont un fort besoin d'indépendance et sont peu autoritaires. Cependant, la réplication de cette étude par Tosi (1970) et Abdel-Halim et Rowland (1976) aboutit à des conclusions contraires et ils ne trouvent pas de différences sur le critère de ces traits de personnalité. Par ailleurs, la théorie de l'objectif-trajectoire (House et Mitchell, 1974) suggère quant à elle que c'est l'interaction entre la personnalité et la nature de la tâche (répétitivité) qui permet de déterminer l'effet de la participation sur la satisfaction et la performance des subordonnés. Ces liens ont été étudiés par Schuler (1976), Abdel-Halim (1983) et Steers (1977). Il est cependant à noter que dans ces études sur l'impact des traits de personnalité, seuls le besoin d'indépendance et le caractère autoritaire des subordonnés sont pris en compte, ce qui restreint les résultats (Abdel-Halim et Rowland, 1976). Lowin (1968) souligne d'ailleurs qu'« *il n'y a pas de raison a priori de croire que ces deux caractéristiques de personnalité devraient représenter une partie particulièrement importante de la variance totale de la relation personnalité-participation* ».

Pour Cotton *et al.* (1988), les effets de la participation (satisfaction et performance) peuvent varier en fonctions des types de participation mis en place. Dans le même esprit, Coch et French (1948) considèrent la participation directe à la prise de décision comme étant plus efficace qu'une prise de décision directive pour éviter la résistance au changement organisationnel (la participation indirecte se situant entre les deux). Schweiger et Leana (1986 *in* Vroom et Jago, 1988) sont arrivés à des conclusions inverses et concluent qu'il n'y a pas de forme de participation plus efficaces que les autres (parmi les approches autocratiques, consultatives ou totalement participatives) dans toutes les situations. Enfin, Vroom et Jago (1988) soulignent la nécessité de distinguer la participation effective de la participation perçue, faisant référence à la mesure dans laquelle l'individu sent qu'il influence une décision et pour laquelle Vroom (1960) a créé l'échelle de mesure PPI (*Psychological Participation*

Index). Ils relient la première à la qualité de la décision et la deuxième à des effets motivationnels.

Concernant les effets de la participation, les premiers travaux empiriques traitant de ce sujet, selon Vroom (2003a), sont ceux de Lewin et de ses collaborateurs, notamment l'étude des différents styles de leadership et leurs effets (Lewin, Lippitt et White, 1939) et des moyens de surmonter la résistance au changement (Coch et French, 1948). La performance (ou la productivité) et la satisfaction sont classiquement étudiées comme des effets de la participation (e.g. Heller, 1973 ; Alluto et Acito, 1974 ; Locke et Schweiger, 1979 ; Miller et Monge, 1986 ; Wagner et Gooding, 1987 ; Wagner, 1994 ; Cludts, 1999 ; Pritchard *et al.*, 2008). Plusieurs auteurs (e.g. Bateman et Strasser, 1984 ; Allen et Meyer, 1993) établissent également un lien entre la participation à la prise de décision et l'engagement organisationnel (Simard, Doucet et Bernard, 2005), et entre la participation et la qualité de la décision (Vroom, 2003a).

Le tableau 4.4 présente plusieurs études qui traitent des effets de la participation, qu'il s'agisse d'effets directs ou indirects impliquant des variables médiatrices.

Tableau 4.4 : l'étude des effets de la participation dans la littérature.

Références	Effets associés à la participation
French, Israel et Ås (1960)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction de besoins sociaux pour les salariés (e.g. besoin de reconnaissance, d'estime et d'indépendance) ; • Amélioration des relations entre le management et les travailleurs ; • Coopération facilitée ; • Satisfaction au travail.
Vroom (1969) ; Vroom et Yetton (1973)	<ul style="list-style-type: none"> • Effets principaux : qualité de la décision (cohérence avec les objectifs de l'organisation et actions permettant de les atteindre) et mise en œuvre (influencée par le degré de compréhension et d'appui de la part des membres du groupe) qu'ils regroupent sous le terme d'« efficacité de la décision » ; • Effets secondaires : ralentissement du processus de prise de décision (particulièrement handicapant dans les situations d'urgence), temps nécessaire, parfois « sans fin », pour trouver un consensus entre les différents points de vue dans le groupe. Cela laisse alors moins de temps pour la mise en place des décisions ou pour le travail en général.
Sashkin (1976)	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de l'implication et de l'acceptation, amélioration de la qualité, soutien du dispositif participatif et continuité de ses effets, augmentation de la capacité d'adaptation de l'organisation ; • Variables médiatrices : amélioration de la circulation et de l'utilisation de l'information, développement de compétences, appropriation psychologique, développement de normes et valeurs partagées qui facilitent le travail en commun.

Tableau 4.4 : l'étude des effets de la participation dans la littérature (suite)

Références	Effets associés à la participation
Schuler (1980)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des employés au travail et envers leur superviseur • Attentes, perception du conflit de rôle et de l'ambiguïté de rôle (variables médiatrices).
Juechter (1982)	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure perception de soi et de sa contribution à la société ; • Bénéfice du regard différent des autres sur un même problème et obtention d'informations à propos de l'organisation ; • Réduction de l'hostilité organisationnelle ; • Amélioration de la prise de décision ; • Facilitation de la définition des priorités ; • Effets négatifs : risque de démoralisation du groupe si le manager ignore les suggestions et plans d'action, peur de noyer une contribution personnelle dans une contribution de groupe et de ne pas être reconnu pour celle-ci.
Lawler (1986)	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation, satisfaction et flexibilité des employés ; • Baisse de l'absentéisme, du turnover, et de la résistance au changement ; • Résolution de problèmes entre les groupes et amélioration de la communication ; • Effets négatifs : coûts de formation, coûts des supports et coûts associés à la résistance de certains groupes dans l'organisation.
Vroom et Jago (1988)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction au travail, qualité des décisions, implication des salariés envers les décisions, développement des compétences des subordonnés.
Wagner (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction ; • Performance.
Huang (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Comportement des salariés (turnover, absentéisme) ; • Performance financière de l'entreprise (profits, chiffre d'affaires).
Sue-Chan et Ong (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Performance ; • Variables médiatrices : engagement, auto-efficacité.
Dewettinck et Van Dijk (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité du système de management de la performance. Les auteurs s'appuient sur différents travaux : La participation à l'évaluation de la performance augmente l'acceptation de cette évaluation et la satisfaction à son égard (Cawley, Keeping et Levy, 1998). La participation des employés à la définition d'objectifs augmente leur compréhension de ces objectifs (Erez, Earley et Hulin, 1985), leur acceptation (Locke, 1968 ; Erez et Kanfer, 1983) et leur implication (Lawler et Hackman, 1969) envers ces objectifs, et permet la définition d'objectifs plus ambitieux (Latham et Saari, 1979). Ces effets sont liés à l'augmentation de la performance dans la tâche (Erez, Earley et Hulin, 1985). Effet positif de la participation des employés sur leur motivation (Levy et Williams, 2004), l'augmentation du sentiment d'auto-efficacité (Arnold, Arad, Rhoades et Drasgow, 2000), la meilleure compréhension du travail, la moindre résistance au changement et l'augmentation du sentiment de contrôle (Kleingold <i>et al.</i>, 2004).

Dans leur méta-analyse, Miller et Monge (1986) étudient les effets de la participation sur la satisfaction et la productivité au travers des modèles affectif, cognitif et de contingence. Ils identifient des variables médiatrices à cette relation (tableau 4.5) et en arrivent aux

conclusions suivantes : (1) les modèles affectifs prédisent un effet plus important de la participation sur la satisfaction que sur la productivité, alors que les modèles cognitifs prédisent le contraire ; (2) les modèles cognitifs prédisent que la participation aura une influence plus forte sur la productivité et la satisfaction dans le cas de décisions pour lesquelles les employés ont des connaissances particulières, alors que les modèles affectifs prédisent que le fait de travailler dans un climat participatif aura de meilleurs effets sur l'attitude et la productivité des individus ; (3) la participation agit sur la satisfaction et la productivité, avec un effet plus fort sur la satisfaction. Ils ne trouvent aucune relation significative en ce qui concerne les modèles de contingence.

Tableau 4.5 : les effets de la participation suivant les modèles cognitif, affectif et de contingence (inspiré de Miller et Monge, 1986)

Modèles	Variables médiatrices et effets étudiés	Auteurs cités
Modèle cognitif des effets de la participation	La participation améliore le flux et l'utilisation d'informations importantes dans l'organisation. Les travailleurs ont plus de connaissances que les managers concernant leur travail. Ainsi, s'ils participent dans la prise de décision, les décisions seront prises sur la base de meilleures informations. Le fait de participer permettra aux employés de mieux savoir comment mettre en place les procédures de travail après la prise de décision. Ces trois éléments amènent à une amélioration de la productivité.	Antony (1978) ; Frost, Wakely et Ruh (1974) ; Maier (1963) ; Melcher (1976) ; Ritchie et Miles (1970) ; Miles et Ritchie (1971).
Modèle affectif des effets de la participation	La participation améliore la satisfaction au travail en répondant à des besoins d'ordre supérieur (e.g. expression de soi, respect, indépendance). Tant que les employés participent, ces besoins seront satisfaits et ils seront plus coopératifs et plus productifs. Le lien avec la productivité est indirect : la participation permet de répondre aux besoins, ce qui amènera à la satisfaction, puis à la motivation, pour enfin améliorer la productivité.	Blake et Mouton (1964) ; Likert (1967) ; McGregor (1960) ; French, Israel et Ås (1960) ; Coch et French (1948).
Modèle contingent des effets de la participation	Les effets de la participation sont dépendants de nombreuses variables liées aux individus et aux situations, telles que la personnalité, la relations entre le supérieur et les subordonnés, le niveau hiérarchique, les valeurs et les situations particulières de décision. Certaines décisions, selon leur complexité, sont plus appropriées pour la participation que d'autres.	Vroom (1960) ; Vroom et Yetton (1973) ; Vroom et Jago (1978) ; Vroom et Deci (1960) ; Hulin (1971) ; Singer (1974).

Enfin, il convient de revenir sur certains effets négatifs possibles soulignés dans la littérature. L'un des risques est la perception d'un management incompetent de la part des salariés. Ainsi, dans son article critique de 1978, Zimmerman revient sur l'étude de Coch et French (1948) et précise que suite à un important turnover ayant eu lieu à la suite de l'étude, une deuxième étude a révélé que les salariés avaient perdu confiance dans la « solidité » de leur entreprise, partant du principe que les managers devaient être incompetents pour avoir à demander

conseils à leurs équipes. Par ailleurs, Halal et Brown (1981) soulignent le fait que de nombreux employés estiment dangereux de modifier les relations hiérarchiques entre les supérieurs et leurs subordonnés. De plus, le fait de faire participer les salariés peut amener à des relations tendues avec les syndicats, qui peuvent voir dans la participation directe des salariés un affaiblissement de leur pouvoir de représentation, alors qu'ils souhaitent « *assumer le monopole de l'expression démocratique face aux intérêts de l'employeur* » (Bérout, 2013). Ainsi, l'étude des effets de la participation a été source de nombreuses recherches, dont certaines ont abouti à des résultats contradictoires, notamment concernant la nature des effets modérateurs (Schuler, 1980). Cependant, il est à noter que malgré cela, la relation entre la participation et les attitudes et comportements des salariés est généralement admise comme étant positive (Vroom, 1964).

Synthèse du chapitre 4

La participation des employés et les questions qui s'y rattachent existent depuis le début de l'industrialisation et sont des sujets encore actuels, tant pour les théoriciens que pour les praticiens. Nous avons abordé, de manière chronologique, les différents travaux ayant contribué à la construction de ce phénomène dans le temps. La place donnée aux ressources humaines dans l'organisation et l'étude des besoins des salariés ont marqué l'évolution des approches en théorie des organisations. A l'aube de ces théories, l'école classique considère les salariés (plus souvent qualifiés d'ouvriers ou de main d'œuvre) comme une simple source de force de travail mue par des motivations matérielles. En réaction à cette vision restrictive, se développe l'école des relations humaines, qui, comme son nom l'indique, introduit une dimension humaine tenant compte des motivations psychologiques intrinsèques des individus au travail. L'idée de laisser une plus grande liberté aux salariés apparaît alors et les premières bases du management participatif sont posées. Aussitôt, se pose la question du meilleur style de management à mettre en place, de la meilleure façon de prendre une décision. Entre une approche autocratique et une approche participative, laquelle doit-on choisir pour être plus efficace, plus rentable, plus performant? S'en suit une vague d'engouement pour l'introduction de la participation au sein des organisations en remplacement du management traditionnel. En réponse à cette conception manichéenne (autoritarisme *versus* participation) plusieurs auteurs proposent d'adopter une perspective contingente, dans laquelle il n'existe pas une meilleure solution mais plusieurs possibilités à mettre en œuvre en fonction de la situation. Il ne s'agit plus de mettre en place des dispositifs participatifs de manière systématique, mais de tenir compte des caractéristiques situationnelles pour choisir la méthode la mieux adaptée.

La seconde partie de ce chapitre a permis d'aborder la conceptualisation de la participation. Après en avoir donné quelques définitions, nous avons vu qu'étant donné le nombre de situations variées auxquelles ce terme peut se rapporter, une approche par les formes ou les dimensions de la participation en permet une vision plus complète. Ainsi, six dimensions constitutives de la participation, repérées dans la littérature, ont été spécifiées : le degré d'influence des employés, le niveau où s'exerce la participation, la portée des décisions auxquelles elle se rapporte, les modalités d'interaction, la forme de la participation et le moment où elle intervient. Les effets (en amont et en aval) de la participation ont ensuite été exposés. En ce qui concerne les antécédents, ils ont été scindés en deux grands types de

conditions : les conditions organisationnelles et les conditions individuelles (psychologiques et cognitives). A cette occasion, il a été noté que certaines variables antécédentes se recoupaient avec les variables prises en compte dans l'approche contingente de la participation, et qu'elles ont également été étudiées comme modérateurs de ses effets. Il s'agit en effet de conditions à la participation, qu'elles soient considérées comme variables contingentes, antécédentes ou modératrices. Enfin, les effets de la participation (directs et médiatisés) ont été étudiés.

A l'issu de cette revue de la littérature, le thème de recherche de notre travail est **l'étude de la participation des salariés dans un contexte de marketing interne**. Il s'agira d'approfondir l'étude du phénomène de participation des salariés dans un contexte organisationnel réel et en mettant l'accent, à l'instar de Welch (2012), sur le point de vue des salariés. Deux éléments justifient ce choix :

- (1) Malgré le nombre d'études consacrées au marketing interne dans la littérature, peu sont de nature empirique (Ballantyne, 1997 ; Prasad et Steffes, 2002 ; Ahmed, Rafiq et Saad, 2003 ; Gounaris, 2008 ; Panigyrakis et Theodoridis, 2009 ; Wieseke *et al.*, 2009) ;
- (2) Comme l'indiquent plusieurs auteurs (e.g. Ruck et Welch, 2012 ; Welch et Jackson, 2007 ; Uusi-Rauve et Nurkka, 2010), la littérature porte plus sur le point de vue des managers que sur celui des employés. Ils soulignent par la même occasion l'importance de connaître le point de vue des salariés afin de s'assurer que la communication répond à leurs attentes.

Notons par ailleurs qu'à l'instar de Vroom et Jago (1988) nous nous intéressons à la participation telle qu'elle est perçue par les salariés et non à leur participation effective. Il s'agit donc de comprendre comment les salariés perçoivent le fait de participer et comment ils vivent ce type d'expérience.

Enfin, précisions à nouveau que cette étude s'intéresse à la participation sous sa forme comportementale et non légiférée, et ce dans une vision holistique du marketing interne, approche la plus adaptée à notre terrain de recherche.

Partie 2

Mise en œuvre d'une approche interprétative : épistémologie et méthodologie

Partie 1

Marketing interne et participation : phase théorique de la recherche

Chapitre 1 - Cadre de la recherche : le marketing interne

Chapitre 2 - Introduction au concept de participation

Chapitre 3 - Le concept de participation en marketing

Chapitre 4 - Le concept de participation en management des ressources humaines



Partie 2

Mise en œuvre d'une approche interprétative : épistémologie et méthodologie

Chapitre 5 - Construction de l'objet de recherche

Chapitre 6 - Méthode et mise en œuvre du protocole de recherche



Partie 3

Perception de la démarche participative par les salariés de la RATP : résultats de la recherche

Chapitre 7 - Vers une meilleure compréhension de ce qu'est une démarche participative

Chapitre 8 - Analyse des objectifs et des effets associés à la démarche

Chapitre 9 - Influences contextuelles sur l'attitude des salariés envers la démarche

Chapitre 5

Construction de l'objet de recherche

Section 5.1 – Réflexion épistémologique

Fondements et paradigmes épistémologiques

Positionnement adopté

Les différents modes de raisonnement pour conduire une recherche

Les critères de validité de la connaissance

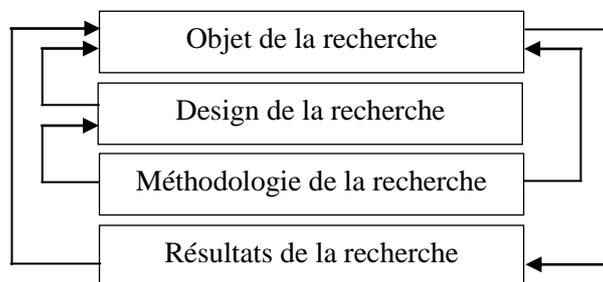
Section 5.2 – Etude qualitative préalable : un changement d'angle d'approche

L'entrée sur le terrain et l'organisation du recueil des données

Section 5.3 – Présentation de l'objet et des objectifs de recherche

« L'objet de la recherche est [...] un élément clé du processus de recherche qui va cristalliser le projet du chercheur » (Quivy et Van Campenhout, 1988 ; Giordano et Jolibert, 2012). Il correspond à la question générale à laquelle la recherche va s'efforcer de répondre. « Si la construction de l'objet est une étape essentielle qui peut servir de guide à la démarche de recherche et aux choix méthodologiques effectués en son sein, elle peut en même temps être affectée par la réflexion sur ces aspects. La construction de l'objet apparaît donc comme un processus fait d'allers-retours, sans mode d'emploi » (Allard-Poési et Maréchal, 2007). Les auteurs schématisent cette idée de la façon suivante :

Figure 5.1 : la construction de l'objet dans le processus de recherche (Allard-Poési et Maréchal, 2007)



Ainsi, si pour des questions de cohérence dans la lecture de ce document, l'objet de recherche y est présenté ici, c'est en réalité tout au long de la recherche qu'il s'est construit, au travers d'un processus itératif permanent.

Selon Perret et Séville (2007), « la construction de l'objet de recherche dépend des présupposés épistémologiques sous-tendant la recherche ». Ainsi, la première section de ce chapitre reviendra sur les grands fondements épistémologiques en sciences de gestion pour préciser la posture retenue dans ce travail, le paradigme interprétativiste, et en souligner la pertinence par rapport à l'objet de recherche et aux objectifs qui lui sont rattachés.

La section suivante présentera l'étude qualitative préalable ayant permis de définir l'objet central de cette recherche. Nous verrons comment, à l'occasion de cette phase exploratoire, un « changement de cap » dans la recherche, a été réalisé.

Enfin, la dernière section s'attachera à exposer l'objet de la recherche ainsi que les questions de recherche qui lui sont associées.

La réflexion épistémologique pousse le chercheur à « *s'interroger sur la nature de la réalité qu'il pense appréhender, sur le lien qu'il entretient avec son objet de recherche, sur la démarche de production de connaissance qu'il souhaite et qu'il peut emprunter et sur les critères qui lui permettront d'évaluer la connaissance qu'il produit* » (Perret et Séville, 2007). La prise de position épistémologique est donc une étape déterminante dans le travail de recherche, dont elle est indissociable (Piaget, 1967). Du grec *épistèmê* (science, connaissance), et *logos* (discours, traité), l'épistémologie se définit comme l'« *examen critique des principes et méthodes qui gouvernent les sciences [...], dans le sens de philosophie des sciences* ²⁶ ». Elle est, selon Piaget (1967), « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » et comme l'indiquent Perret et Séville (2007), « *les principes épistémologiques épousés par le chercheur vont le conduire à des démarches de recherche et à une connaissance de natures différentes* ». Le chercheur se doit donc d'inscrire sa démarche dans un paradigme scientifique, terme défini par Kuhn (1962) comme « *une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée* ». Pour Deshpande (1983), « *le terme paradigme fait référence à l'ensemble construit de présupposés sur le monde qui est partagé par une communauté de scientifiques étudiant ce monde* ». Celui-ci conditionnera non seulement les méthodes de recueil et d'analyse des données, mais également la qualité de sa recherche. « *La réflexion épistémologique est donc consubstantielle à la recherche qui s'opère* » (Martinet, 1990), et permet d'en asseoir la validité et la légitimité (Perret et Séville, 2007).

Fondements et paradigmes épistémologiques

Afin de faire ce choix, le chercheur fait face à plusieurs interrogations que Perret et Séville (2007) réunissent en trois grands fondements épistémologiques : La *nature*, le *chemin* et la *validité* de la connaissance. La *nature* de la connaissance dépendra, comme l'expliquent les auteurs, « *de la nature de la réalité que l'on espère appréhender, de la nature du lien*

²⁶Dictionnaire de l'Académie, neuvième édition, version informatisée : <http://atilf.atilf.fr/academie9.htm>

sujet/objet que l'on retient et de la nature du monde social que l'on envisage ». Le chemin de la connaissance correspond à la démarche de construction de la connaissance, ou méthode, adoptée par le chercheur. Celui-ci pourra ainsi choisir d'aborder son objet de recherche dans une optique d'explication, de construction ou d'interprétation. La *validité* de la connaissance évalue la valeur de celle-ci à travers la définition des critères de scientificité à retenir et la mise en place d'un raisonnement adapté à la posture choisie. Sur la base de ces fondements, et en réponse aux questions qu'ils suggèrent, le chercheur inscrira sa recherche dans le paradigme scientifique qui leur répond au mieux tout en respectant à la fois son objet de recherche et sa posture.

Il n'y a pas de consensus concernant le nombre et la nature des différents paradigmes épistémologiques existants en sciences de gestion et ceux-ci varient en fonction des auteurs (tableau 5.1).

Tableau 5.1 : les paradigmes épistémologiques en sciences de gestion selon différents auteurs (inspiré de Gavard-Perret et al., 2012)

Références	Paradigmes
Burrell et Morgan, 1979	Interprétativisme, fonctionnalisme, structuralisme radical, humanisme radical.
Deshpande, 1983	Positivismisme, idéalisme.
Le Moigne, 1990	Positivismisme, constructivismisme.
Usunier <i>et al.</i> , 1993	Positivismisme, phénoménologie.
Wacheux, 1996	Positivismisme, sociologie compréhensive, fonctionnalisme, constructivismisme.
Perret et Séville, 2007	Positivismisme, interprétativisme, constructivismisme.
Mucchielli <i>et al.</i> , 2006	Constructivismisme, positivismisme, subjectivismisme.

Comme le soulignent Bergadaà et Nyeck (1992), les questionnements d'ordres épistémologique et méthodologique soulevés dans la littérature font généralement l'objet de désaccords au sein de la communauté scientifique. Ne souhaitant pas entrer dans un débat concernant la nature de la connaissance et en accord avec les auteurs lorsqu'ils indiquent que « *dans la pratique quotidienne du chercheur en marketing, les interrogations ne se situent pas au niveau philosophique, mais à un niveau opérationnel : celui des choix qu'il doit effectuer en toute connaissance de cause pour mener à bien ses recherches* » (Bergadaà et Nyeck, 1992), nous retiendrons la classification de Perret et Séville (2007), pour qui il est

communément admis, dans la littérature en sciences de gestion, qu'il existe trois paradigmes « *usuellement identifiés comme les principaux repères épistémologiques en sciences de l'organisation* » : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Bien qu'ils soient distingués l'un de l'autre, le constructivisme et l'interprétativisme (regroupés sous le nom de théories relativistes) sont mis en opposition avec le positivisme (théorie réaliste) en ce qui concerne la conception de la réalité. Ainsi, la posture positiviste assimile la réalité à une vérité universelle à laquelle on peut accéder en suivant des règles bien établies. Alors que « *dans les paradigmes rivaux, interprétativisme et constructivisme, le statut de la réalité est plus précaire* » (Perret et Séville, 2007) et reste dépendante des sujets. Ils adoptent une conception relativiste de la connaissance (Girod-Séville et Perret, 2002), basée sur la perception d'une réalité construite ou interprétée et rejettent l'hypothèse ontologique selon laquelle la réalité doit être appréhendée indépendamment des observateurs qui la décrivent (Charreire et Huault, 2001). Les paradigmes relativistes présupposent donc que le monde est fait d'interprétations qui se construisent à travers les interactions d'individus et dans des contextes toujours particuliers (Girod-Perret et Séville, 2002 ; Perret et Séville, 2007). Afin d'en avoir une vision globale, le tableau 5.2 regroupe, de manière simplifiée, l'ensemble des postulats épistémologiques associés aux paradigmes dans lesquels peut s'inscrire une recherche.

Les questions liées à l'épistémologie restent ouvertes et sources de discussion au sein de la communauté académique. La tendance actuelle est au dépassement de l'opposition entre ces paradigmes et plusieurs auteurs considèrent que la dichotomie réaliste/relativiste est réductrice (e.g. Deshpande, 1983 ; Bergadaà et Nyeck, 1992 ; David, 1999 ; Baumard et Ibert, 2007). Pour Deshpande (1983), « *rien ne pourrait être plus éloigné de la réalité* » qu'une conception indépendante et exclusive entre les paradigmes, il existe en réalité un continuum et « *les deux paradigmes ont leur place en marketing* ». Koenig (1993), quant à lui, souligne l'intérêt « *de disposer d'une variété d'approches qui, chacune à leur manière, sont en mesure de rendre compte de certains aspects des réalités complexes auxquelles s'intéressent les sciences de l'organisation* ». A l'instar de ces auteurs, nous pensons que le chercheur doit pouvoir s'enrichir de ces différentes postures en fonction de son objet de recherche afin d'adapter au mieux sa démarche à ses objectifs. Il doit davantage rechercher une adéquation avec son objet et ses objectifs de recherche que s'inscrire individuellement dans une posture paradigmatique figée.

Tableau 5.2 : hypothèses sous-jacentes aux grands fondements épistémologiques.
(inspiré et adapté de Perret et Séville, 2007)

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
La nature de la connaissance			
Nature de la réalité	Hypothèse déterministe : Le monde est fait de nécessités.	Hypothèse intentionnaliste : Le monde est fait de possibilités.	
Vision de la réalité	Ontologie du réel.	Phénoménologie du réel.	
Statut de la connaissance	Hypothèse réaliste : la connaissance est objective et acontextuelle. Il existe une essence propre à l'objet de connaissance.	Hypothèse relativiste : la connaissance est subjective et contextuelle. L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré, interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical).	
Relation sujet/objet	Indépendance.	Interdépendance.	
Le chemin de la connaissance			
Objectif de la recherche	Découvrir la structure de la réalité.	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions.	Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action.
Origine de l'objet de recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité.	Immersion dans le phénomène étudié.	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses.
Nature de l'objet de recherche	Interrogation des faits.	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène.	Développement d'un projet de connaissances.
Construction de la connaissance par...	La découverte, l'observation de la réalité.	L'interprétation, l'empathie.	La construction.
Processus privilégié	Explication.	Compréhension.	Construction.
La validité de la connaissance			
Soubassements de la vérité scientifique	Critères de scientificité universels.	Pluralité des critères de validité.	
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits.	Cohérence avec l'expérience du sujet.	Utilité/convenance par rapport à un projet.

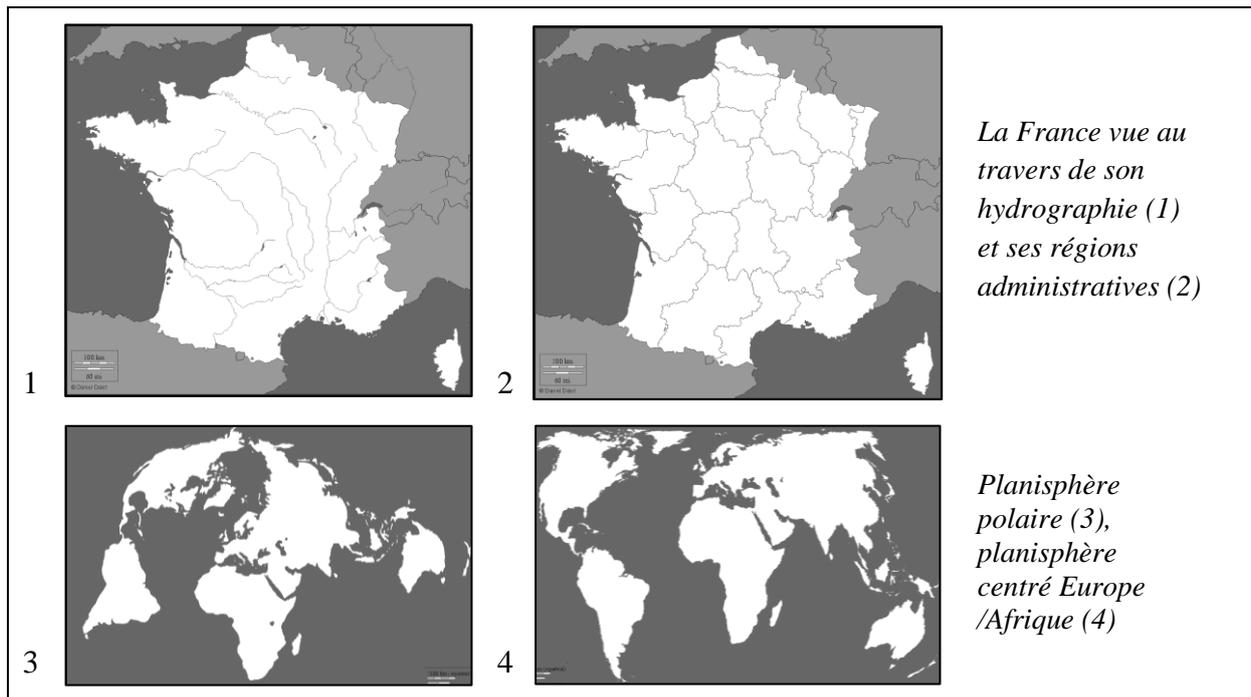
Ainsi, le positionnement de cette recherche s'est dessiné en cohérence avec l'objet, les objectifs et la méthodologie retenue. La section suivante (section 5.2), consacrée à l'étude qualitative exploratoire menée dans les premiers temps de la recherche, soulignera comment l'objet de recherche a évolué à cette occasion, et, de fait, comment nous avons pris conscience de la posture épistémologique dans laquelle s'est naturellement inscrit ce travail.

Positionnement adopté

Ce travail de recherche s'inscrit dans le paradigme interprétativiste, notion synonyme selon Hudson et Ozanne (1988) de recherche subjective, naturaliste, qualitative et humaniste. Il adopte une approche dite compréhensive, initialement issue de la tradition wébérienne en sociologie (Weber, 1965), et a pour objectif de « *comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions* » (Perret et Séville, 2007). Il s'agira, à travers le choix de cette posture, de chercher à comprendre la réalité au travers des interprétations qu'en font les acteurs et du sens qu'ils lui donnent (Dionne, 2009 ; Anadón et Savoie-Zajc, 2009). En d'autres termes, « *comprendre comment les individus sont amenés à interpréter, à donner du sens au monde organisationnel dans lequel ils vivent, aux changements qu'ils initient ou subissent, aux règles qui leur sont imposées* » (Girod-Séville et Perret, 2002).

Dans cet objectif compréhensif, la réalité est envisagée comme étant humaine, sensible et mouvante plutôt que concrète et structurellement stable (Bergadaà et Nyeck, 1992). Plus qu'à la notion de réalité elle-même, l'approche interprétative s'intéresse aux représentations qu'ont les acteurs de celle-ci et soutient l'idée que la réalité est intimement liée à l'objet et à l'interprétation qu'en font les acteurs (observateurs et observés). Pour illustrer cette idée, une analogie, inspirée par Pascale (2011), est présentée dans l'encadré 5.1. L'auteur propose une métaphore particulièrement parlante qui « *met l'accent sur la façon dont la recherche sociale va au-delà d'une simple représentation des réalités sociales et suggère à la fois l'impermanence des frontières et la nature subjective de la compréhension* ». Il compare la production de savoir à la cartographie et explique comment la construction et le style esthétique des cartes sont dépendants de l'époque et des préoccupations qui lui sont liées (e.g. colonisation, commerce).

Encadré 5.1 : la vision de la réalité en fonction de l'objet et de la position des acteurs



Cette recherche de compréhension « à travers l'individu » s'illustre dans la notion de *Verstehen* (Weber, 1965), fondamentale dans les approches interprétativistes. « Cette notion recouvre deux niveaux de compréhension qui fondent le processus de création de la connaissance » : le premier niveau est « le processus par lequel les individus, dans leur vie quotidienne, sont amenés à interpréter et à comprendre leur propre monde », le deuxième niveau est « le processus par lequel le chercheur interprète les significations subjectives qui fondent le comportement des individus qu'il étudie » (Lee, 1991). Le chercheur est alors l'instrument de mesure et sa compréhension découle de son expérience personnelle plus que de la manipulation de variables (Szmigin et Foxall, 2000, *in* Dolphin, 2005).

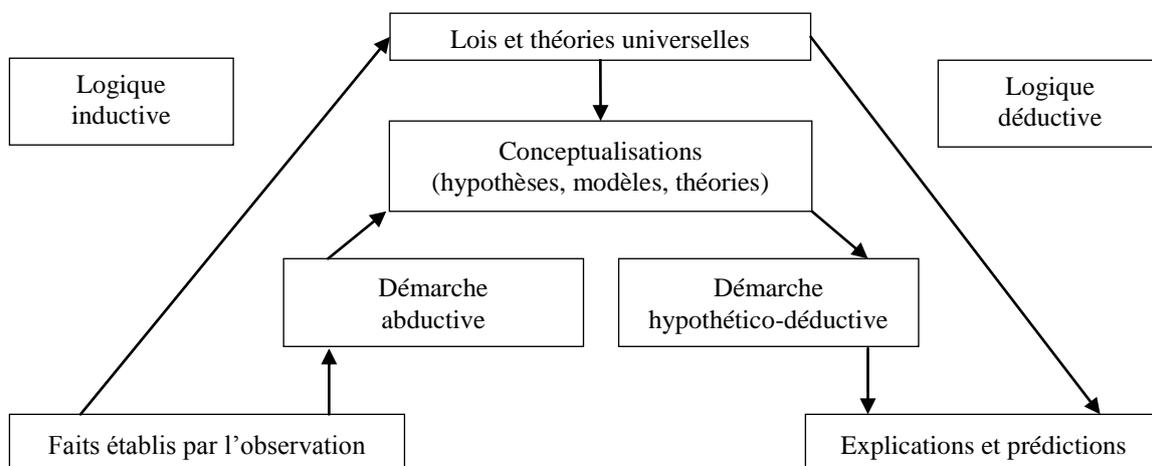
Les différents modes de raisonnement pour conduire une recherche

En cohérence avec la posture épistémologique qu'il adopte et l'objectif de sa recherche, le chercheur choisit un mode de raisonnement sur lequel il base son travail. Bergadaà et Nyeck (1992) distinguent deux contextes d'investigation : la *justification* des propositions et la *découverte* de nouvelles propositions. Ces contextes correspondent aux deux grands processus de production de la connaissance énoncés par Charreire *et al.* (Charreire et Huault, 2001 ;

Charreire Petit et Durieux, 2007) : le *test* et l'*exploration*, et impliquent des logiques de raisonnement différents. Les deux principaux modes sont le raisonnement de type déductif et le raisonnement de type inductif. Le premier s'appuie sur la théorie pour émettre des hypothèses ou théories et les vérifier par la suite, alors que le second permet une généralisation à partir d'observations empiriques. Charreire Petit et Durieux (2007) en donnent les définitions suivantes : « *La déduction est avant tout un moyen de démonstration (Grawitz, 1996) [...] qui va du général au particulier et consiste à poser des hypothèses issues de la théorie existante pour les tester par la suite à l'aide des données recueillies. L'induction est une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes* ».

Classiquement, un raisonnement déductif est associé au paradigme positiviste alors qu'un raisonnement inductif est associé aux paradigmes relativistes (constructivisme/interprétativisme). Cependant, là encore, il ne s'agit pas ici d'une loi universelle mais plutôt d'un usage, car, comme le soulignent Charreire Petit et Durieux (2007), « *pour l'élaboration des connaissances scientifiques, ces deux logiques sont complémentaires* ». Dans beaucoup de cas, le chercheur est amené à adopter ces différents modes de raisonnement selon les phases de recherche dans lesquels il se situe. Aussi, parallèlement à ces deux grandes logiques de recherche, induction et déduction, deux types de démarche peuvent être mises en place pour la formation de la connaissance : la démarche abductive et la démarche hypothético-déductive (figure 5.2).

Figure 5.2 : modes de raisonnement et connaissance scientifique (Charreire Petit et Durieux, 2007)



Pour Deshpande (1983), « *le processus d'exploration nécessite de procéder de manière inductive ou abductive, en allant du particulier à des conjectures plus générales* ». Ainsi, le positionnement interprétativiste retenu dans ce travail étant associé à un contexte de découverte (Bergadaà et Nyeck, 1992), il s'accompagne d'une logique qualitative inductive. La volonté générale relève de cette logique dans le sens où elle vise à proposer des éléments théoriques à partir des données analysées, avec pour but de « *construire une théorie à partir du vécu des acteurs* » (Hlady Rispal, 2002).

Cependant, « *en sciences sociales, l'objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées. On dit alors que le chercheur procède par abduction (terme employé notamment par Eco, 1990) ou par adduction (terme utilisé par Blaug, 1982)* » (Charreire Petit et Durieux, 2007). Or, la démarche de cette recherche correspond à la conception que se fait Koenig (1993) de l'abduction dans le sens où elle n'a pas pour objectif la généralisation ou la production de lois universelles, mais la proposition de nouvelles conceptualisations théoriques. Ainsi, si la logique générale est inductive, le protocole mis en œuvre, qui sera détaillé dans le chapitre suivant, relève d'une démarche de type abductif (Viedma, 2014). Définie comme « *l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses* », l'abduction « *consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig, 1993).

Aux différents paradigmes épistémologiques et modes de raisonnement correspondent des critères spécifiques permettant d'évaluer la validité de la recherche menée.

Les critères de validité de la connaissance

La validité d'une recherche correspond à « *la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés* » (Wacheux, 1996). Les critères de scientificité permettant de déterminer la validité d'une recherche diffèrent en fonction du paradigme dans lequel celle-ci s'inscrit. Si les positivistes ont adopté un certain nombre de critères très précis qu'ils considèrent comme étant universels (adaptés à toutes les sciences), les paradigmes relativistes, eux, prônent la pluralité des critères de validité et « *ne proposent pas un programme aussi formalisé* » (Girod-Séville et Perret, 2002).

En ce qui concerne les recherches adoptant un positionnement interprétativiste, la validité relève, selon Perret et Séville (2007), de processus de validations de nature empathique et idiographique. La capacité d'empathie du chercheur signifie qu'il doit pouvoir « se mettre à la place » des individus qu'il interroge afin d'atteindre les réalités telles qu'elles sont vécues par ceux-ci. Il ne travaille donc plus sur les faits en eux-mêmes, mais sur la façon dont ils sont appréhendés par les acteurs. L'objet d'une recherche interprétative est « *d'appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création, donc en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propres* » (Hudson et Ozanne, 1988). Il faut, pour cela, savoir s'adapter et intégrer le vocabulaire des individus (encadré 5.2) : « *Le chercheur, pour développer une compréhension des réalités sociales qu'il observe, doit s'approprier le langage et les terminologies propres aux acteurs* » (Perret et Séville, 2007). Cet apprentissage, ayant eu lieu principalement dans la première phase de la recherche, a cependant continué tout au long de celle-ci. Chaque métier ayant des expressions propres, l'arrivée dans un département a toujours été l'occasion de découvrir de nouveaux éléments de langage.

Encadré 5.2 : éléments de terminologie spécifiques au terrain étudié

Extrait du journal de bord :

Termes spécifiques utilisés dans les centres bus :

Machiniste = conducteur de bus

Assureurs = machiniste ayant des horaires flexibles, rôle particulier associé à des qualités humaines.

Voitures = bus

Le caractère idiographique de la recherche signifie que celle-ci s'intéresse à des événements singuliers et étudie les phénomènes en situation. La prise en compte du contexte est primordiale pour la compréhension d'un phénomène, qui doit être décrit de manière détaillée, avec une prise en compte de ses aspects historiques et contextuels (principe de *thick description*, Geertz, 1973). Ceci rejoint les propos de Hudson et Ozanne (1988), pour qui « *le critère le plus constamment appliqué pour la recherche interprétative est sans doute le fait que le phénomène soit examiné dans un cadre naturel [...]. Un autre critère, qui se réfère au principe de 'thick description' de Geertz (1973), est que la description du phénomène soit détaillée et inclut des aspects contextuels et historiques. Un critère connexe est l'utilisation du langage et de la terminologie des personnes étudiées [...]. Afin d'engendrer une connaissance qualifiée d'idiographique, le chercheur doit se trouver immergé dans le*

contexte d'observation, développer une intelligence de ce contexte en s'imprégnant du langage des acteurs et faire preuve tout autant d'empathie que d'opportunisme méthodologique ».

Une proposition d'opérationnalisation de ces critères est faite par Denzin (1984), notamment au travers des questions suivantes :

- L'interprétation développée par le chercheur est-elle révélatrice de l'expérience vécue ?
- Est-ce qu'elle est enracinée historiquement et temporellement ?
- L'interprétation proposée par le chercheur est-elle cohérente ?
- L'interprétation produit-elle une compréhension de la réalité sociale étudiée ?

Mucchielli (2009) propose quant à lui différents critères d'évaluation des recherches qualitatives, présentés dans le tableau suivant :

Tableau 5.3 : les critères de validation des méthodes qualitatives (inspiré de Mucchielli, 2009)

Critères		Principes	Actions à mettre en œuvre
Validité de la recherche	Acceptation interne	Le chercheur, sa recherche et ses résultats doivent être acceptés par les acteurs. Le chercheur doit se faire accepter et tout faire pour minimiser les biais liés à sa présence.	En début d'entretien, le chercheur doit se présenter ainsi que sa recherche (phase de mise en confiance). De plus, les acteurs doivent se retrouver dans les analyses et les résultats proposés par le chercheur.
	Saturation	Le recueil de données s'arrête dès lors que les données n'apportent plus de nouvelles informations.	La mise en œuvre d'un processus itératif entre recueil et analyse des données permet de vérifier la saturation de la recherche.
	Confirmation externe	Les résultats de la recherche, ainsi que les méthodes utilisées doivent être acceptés par les pairs.	Le chercheur doit savoir faire preuve d'objectivité concernant les données. Celle-ci doit pouvoir être vérifiée par une personne extérieure à la recherche.
Fiabilité de la recherche	Complétude	Sans prétendre à l'exhaustivité, les résultats doivent être complets et présentés en un ensemble cohérent qui a du sens et permet une compréhension globale du phénomène.	Le chercheur doit favoriser la triangulation des techniques et tenir un journal de bord comme instrument d'autoréflexion permettant d'améliorer la recherche.
	Cohérence interne	L'analyse finale doit intégrer l'ensemble des données de manière cohérente, crédible et compréhensible par n'importe quel autre chercheur.	La présentation des résultats doit permettre aux lecteurs d'intégrer l'univers du chercheur et de le comprendre.

Comme le précisent Girod-Séville et Perret (2002), les critères relativistes peuvent être jugés imprécis et peu opérationnels. Les auteurs s'appuient sur les présupposés du courant pragmatiste américain pour expliquer comment « *les sciences de l'organisation peuvent concilier relativisme et validité de la connaissance* » et proposer des pistes de réflexion sur la validité des connaissances produites dans un paradigme relativiste.

Tout d'abord, une conception internaliste de la connaissance permet d'établir le principe d'interaction sujet/objet en niant l'existence du fait en dehors de toute interprétation. La réalité, indissociable de la représentation que l'on en fait, ne peut donc être approchée de manière objective et c'est cette interaction objet/sujet qui est déterminante dans construction de la connaissance (Le Moigne, 1990 ; Anadón et Savoie-Zajc, 2009).

De plus, « *les pragmatistes ne cherchent pas à élaborer une théorie absolue et systématique, ils sont sensibles au caractère pratique et contextuel des sciences* » (Girod-Séville et Perret, 2002). En cohérence avec une vision relativiste du monde, l'approche pragmatiste adopte le principe ontologique de la continuité (Pierce, 1934) selon lequel aucune vérité n'est définitive et absolue, mais dépendante de toute expérience à venir (faillibilisme). Ils défendent alors le pluralisme des théories et des connaissances, indiquant que les opinions tout autant que les sciences peuvent être source de progrès scientifique.

Enfin, selon le principe philosophique du primat de l'agir et du faire, « *la vérité est instrumentale et opératoire en fonction des visées et besoins des individus et du milieu dans lequel ils évoluent* » (Girod-Séville et Perret, 2002). Ainsi, c'est le principe d'adéquation - la connexion entre connaissance rationnelle et fin rationnelle - (Pierce, 1934 ; Le Moigne, 1990) qui permet de donner du sens, de la vérité et de la valeur. Le pragmatisme ne définit donc pas la vérité selon sa correspondance avec la réalité, contrairement au réalisme qui présuppose l'existence d'une vérité dans l'absolu, mais considère plutôt qu'une connaissance est valide dans la mesure où elle convient à une situation donnée. Les idées ne sont que des croyances plus ou moins fonctionnelles et relatives à l'efficacité de l'action : « *Les idées ne sont pas vraies ou fausses. Elles sont ou non utiles* » (James, 1907). Le pragmatisme sert la réalité managériale. Il s'agira, pour le chercheur, « *de mener à bien des recherches répondant à un ou des problèmes des organisations, ayant des implications, une utilité pour les organisations* » (Girod-Séville et Perret, 2002).

Etude qualitative préalable : un changement d'angle d'approche

« *L'expérience du terrain prouve que c'est par de longs détours et non sans modification (parfois radicale) que le thème se transforme, se fixe définitivement en objet d'enquête* » (Beaud et Weber, 2010).

Comme le précisent Paillé et Mucchielli (2012), « *pour le chercheur, la compréhension d'une réalité qu'il va étudier prend racine dès la construction de la problématique, c'est-à-dire dès qu'il a l'intuition d'un problème, d'une question à résoudre au sujet d'un phénomène dont il a une vague connaissance. Cette question lui semble intéressante, il va donc devoir la 'travailler' pour en faire une 'problématique', c'est-à-dire une série précise de questions. Ce premier travail est une réflexion qui doit se nourrir :*

1 – d'une recherche documentaire (Quels sont les auteurs qui ont abordé, de près ou de loin, le problème auquel je pense ?) ;

2 – d'un ensemble d'interviews d'experts (Que disent sur ce problème les experts du domaine ? Ont-ils vu ce problème ? Comment l'ont-ils abordé ? Pourquoi ne l'ont-ils pas abordé ?) ;

3 – d'une pré-enquête ou premier contact avec le terrain et/ou les phénomènes à étudier ».

Après avoir déterminé le thème de recherche - l'étude de la participation des salariés dans un contexte de marketing interne - le moment d'un premier rapprochement avec le terrain est arrivé. Dans un premier temps, il a été envisagé d'étudier cette thématique, la participation des salariés, au travers de leur utilisation et de leur perception des outils de communication interne. L'étude qualitative exploratoire a donc été pensée dans ce sens, et s'est centrée sur les outils de communication interne. L'objectif était d'étudier comment les différents outils de communication interne pouvaient avoir une influence sur l'attitude des salariés au travail, et plus particulièrement dans le cas où ces outils présentaient un caractère participatif. Il s'agissait donc, dans un premier temps, d'étudier les caractéristiques perçues des outils de communication interne, pour, dans un deuxième temps, établir un lien entre celles-ci et les attitudes des salariés. Nous avons donc mené cette première étude dans l'idée d'en faire la première étape d'une démarche hypothético-déductive, incluant une phase qualitative exploratoire, puis une phase quantitative confirmatoire, à l'aide d'un modèle construit sur la base de la première étude.

Pour cela, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de 7 salariés provenant d'horizons différents (tableau 5.4).

Tableau 5.4 : profils des salariés interrogés dans l'étude préalable

Répondants	Fonction	Entreprise	Durée
David	ATER	Université	1h22
Alexa	Réceptionniste	Accor - Etap Hotel	1h48
Juliette	Assistante contrôle de gestion	Universal Musique Publishing	53 min.
Gabriel	Commercial	Polypap	1h31
Sylvie	Assistante commerciale	Thomas Cook	2h20
Norbert	Ingénieur d'études	SOPRA Groupe	2h05
Sophie	Chargée de clientèle	France Télécom	48 min.

Parallèlement, le recueil du point de vue d'experts en communication interne a paru être une étape incontournable pour mieux comprendre les enjeux actuels liés au champ de la communication interne. Sept entretiens ont donc été menés auprès d'experts, professionnels et académiques (tableau 5.5), dont le Président de l'Association Française de Communication Interne.

Tableau 5.5 : profils des experts interrogés dans l'étude préalable

Entretien	Profil	Durée
Marion	Maître de conférences en marketing, spécialisée sur les outils collaboratifs, le e-marketing, les réseaux sociaux, les nouvelles technologies et leur influence sur le comportement du consommateur.	1h43
Audrey	Maître de conférences en ressources humaines et en théorie des organisations ayant travaillé sur les blogs de salariés.	1h14
Alexis	Enseignant en marketing et communication en école de commerce, spécialisé en sémiotique, ancien manager dans une grande enseigne de distribution d'articles de sport.	1h22
Fabienne	Ancienne responsable communication interne d'un constructeur automobile français.	1h10
Richard	Directeur adjoint de la communication d'un groupe industriel français.	2h39
Renata	Déléguée générale d'une association spécialisée en communication interne.	1h06
Martine	Directrice associée d'un cabinet de conseil en communication interne.	1h17

Les entretiens d'experts abordaient les mêmes thèmes que ceux menés auprès des salariés, mais ont été conduits de façon moins directive. Que ce soit auprès des experts ou des salariés, une place a toujours été laissée à l'émergence de nouvelles idées. Ce sont d'ailleurs les résultats inattendus qui ont permis d'ouvrir notre vision du sujet et ont donné suite à ce travail doctoral en amenant à une réorientation de la recherche. Il est apparu, au travers du discours des répondants, que le fait de limiter de la communication interne aux outils qu'elle met en place (e.g. intranet, notes de service), était une représentation classique mais réductrice de la fonction. En effet, ceux-ci ont particulièrement insisté sur l'importance de la dimension managériale et du contexte de mise en place de la communication interne et laissé entendre qu'une approche holistique de la fonction en permet une vision plus juste.

Les conclusions de cette phase préalable ont ainsi amené à l'adoption d'un nouvel angle d'approche pour la suite de la recherche. Le thème central de la recherche, la participation des salariés, ne se traduit en effet pas uniquement au travers de l'utilisation de dispositifs de communication mais implique plus largement des considérations managériales, des processus de mise en œuvre et des enjeux humains, que nous avons totalement laissés de côté jusqu'à ce point de la recherche.

Initialement centrée sur l'utilisation et la perception des outils de communication interne, la recherche a été réorientée, pour passer à une approche dans laquelle les outils ont été relégués à une place secondaire - un statut utilitaire de support servant la mise en œuvre de la participation sans en être l'unique source - pour laisser une place centrale à l'étude de la participation des salariés et tout ce qu'elle implique.

Cela correspond à une conception plus large de la communication, illustrée par les propos de Guillaume Aper, Président de l'Association Française de Communication Interne, dans la préface à l'ouvrage de Béal, Frommer et Lestocart (2011) consacré à ce sujet : « *La communication n'est pas la mise en œuvre d'outils ou la bonne gestion de l'image, mais le développement de la relation et la création du dialogue. La communication ne se fait pas pour soi, elle se fait pour les autres et avec les autres. La communication, enfin, est un élément moteur d'efficacité et de bien-être des salariés au travail. La communication interne est bien l'affaire de tous* ».

D'un point de vue théorique, plutôt qu'une approche linéaire et mécaniste de la communication, nous avons donc choisi d'adopter une vision systémique, propre à l'école de Palo Alto, car, à l'instar de Duterme (2002), nous pensons que « *cette conception de la communication [...] paraît plus complète et moins réductrice que les théories de la*

transmission ». Les mots suivants, extraits de l'ouvrage de l'auteur, illustrent parfaitement le changement d'approche qui a été opéré et les raisons de celui-ci :

« Envisager la communication comme un système relationnel constitue en soi un changement de perspective considérable. Par rapport aux logiques linéaires centrées sur la transmission d'informations, ce modèle théorique dynamise la notion de communication et, en y inscrivant l'ensemble des comportements ainsi que le contexte, rend compte de phénomènes beaucoup plus complexes que ceux traités jusque-là. En même temps, il sort la 'communication' de ce statut limité, confiné à une fonction de support informationnel ou d'influence linéaire sur le modèle des mass médias. En fait, l'approche de Palo Alto nous invite à revoir entièrement la notion de communication dans le champ des entreprises, et même de repenser l'approche des organisations » (Duterme, 2002).

Ainsi, la recherche a été réorientée vers une approche nous paraissant plus cohérente d'une part avec les problématiques managériales actuelles - que ce soit à un niveau stratégique ou opérationnel - mais également avec les principes du marketing. En effet, cette démarche implique l'étude du phénomène de participation des salariés dans une volonté de compréhension holistique intégrant l'étude des besoins des individus et de la meilleure façon d'y répondre. Si les outils gardent toute leur importance dans l'étude de ce phénomène, ils n'en demeurent pas moins un aspect particulier de ce processus, qui prend tout son sens lorsqu'il s'intègre aux autres éléments de ce processus.

Le changement d'angle d'approche de l'objet de recherche a naturellement conduit à adapter le positionnement épistémologique adopté. En effet, Il ne s'agit plus de proposer des modèles explicatifs visant à prédire des effets mais de comprendre une réalité subjective propre aux interprétations des individus. Ainsi, si une démarche hypothético-déductive (paradigme positiviste) avait été envisagée dans un premier temps, les conclusions de cette première étude ont mené à l'adoption d'une démarche compréhensive (paradigme interprétativiste), plus adaptée et, qui plus est, plus proche de notre sensibilité personnelle. En réalité, plus que d'un changement de paradigme, il s'agit plutôt d'une prise de conscience *a posteriori* que le cheminement intellectuel emprunté se rapporte au paradigme interprétativiste.

Les entretiens semi-directifs auprès des salariés ont donc été abandonnés pour se focaliser sur la recherche d'une entreprise concernée par ce sujet et disposée à ouvrir ses portes pour la réalisation d'une étude. C'est avec l'aide de Martine, qui, par son poste de directrice dans un cabinet de conseil spécialisé en communication interne a de nombreux contacts en entreprise, que nous avons pu être mis en relation avec l'entreprise choisie par la suite pour notre terrain d'étude.

L'entrée sur le terrain et l'organisation du recueil des données

La première rencontre avec le directeur *communication interne et managériale* du groupe RATP²⁷ a eu lieu le 29 juin 2012. A ce moment-là, le thème général de la recherche - l'étude de la participation des salariés dans un contexte de marketing interne - était déterminé, mais l'objet de la recherche n'était pas défini. Cette première entrevue a été l'occasion d'une longue discussion à propos de l'entreprise, plus particulièrement concernant sa politique de communication interne, les outils mis en place, ceux en projet et les préoccupations de l'organisation dans ce domaine. La possibilité d'opter pour le thème de notre choix nous a été offerte. Il s'agissait alors de choisir un thème qui serait approprié pour répondre aux objectifs d'un travail de recherche et qui soit cohérent avec les préoccupations actuelles de la RATP en matière de communication interne. Ainsi, deux autres rendez-vous (le 3 août et le 5 octobre 2012) ont permis de déterminer l'objet d'étude, d'entériner le projet et d'étudier la démarche à mettre en œuvre.

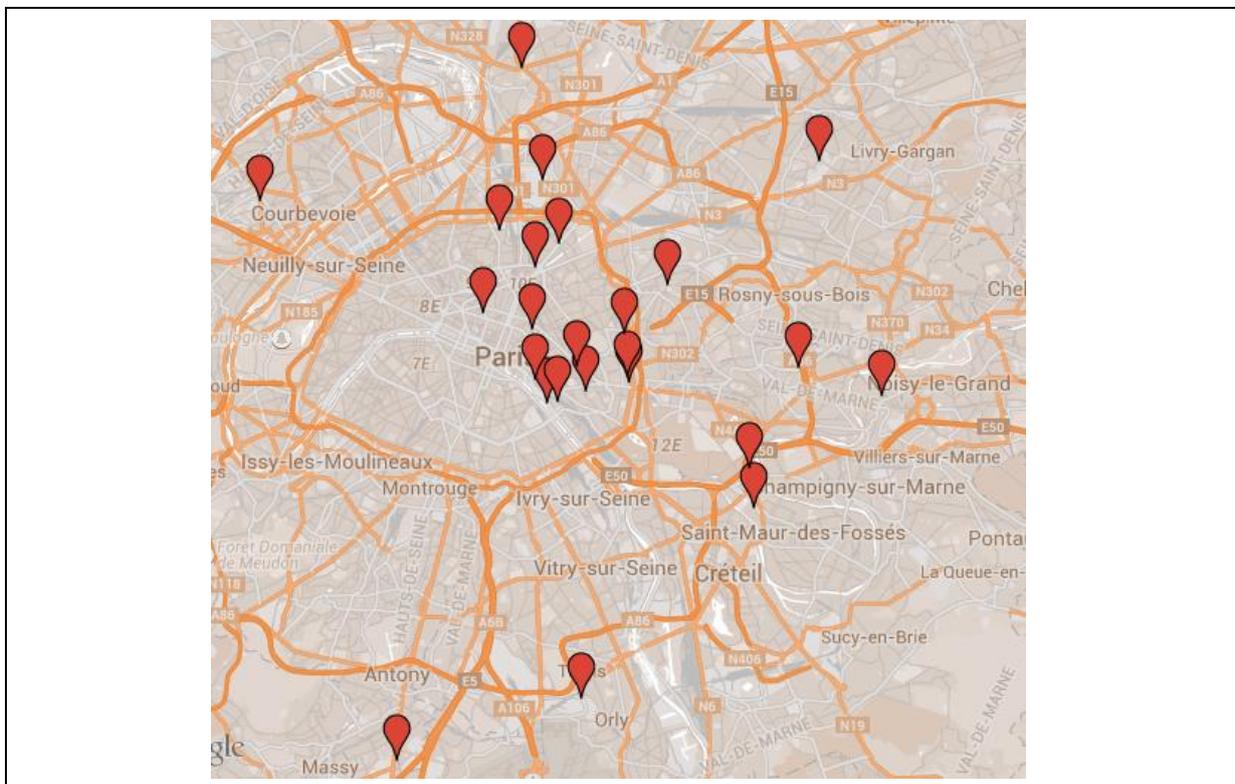
Cette phase de réflexion et de discussion concernant le choix du terrain d'étude a été essentielle dans la construction de l'objet de recherche car elle a permis de déterminer l'objet empirique étudié, mais elle a également donné lieu à une première familiarisation avec l'organisation. Par la suite, le recueil des données a débuté le 25 octobre 2012, avec un premier entretien visant à tester et valider le guide d'entretien. Puis, après une première prise de contact avec les répondants potentiels, la période de recueil s'est étendue entre novembre 2012 et juin 2013. Le tableau 6.13 présente les différentes étapes ayant eu lieu avant le recueil des données et les dates de présence sur le terrain. Au total, 24 sites ont été visités (encadré 5.3).

²⁷ L'unité nommée *Communication Interne et Managériale* au moment du terrain a été renommée *Communication Interne et Corporate* suite à une restructuration. Cette unité gère désormais le reporting RSE et l'ensemble des éditions corporate.

**Tableau 5.6 : l'agenda de recherche
(inspiré de Wacheux, 1996)**

Étapes	Actions menées	Dates
Phase qualitative préalable	Entretiens semi-directifs auprès de salariés et entretiens d'experts	Entre octobre 2011 et février 2012
Recherche d'une entreprise	Envoi de mails par LinkedIn	Entre décembre 2011 et février 2012
Prise de contact avec la RATP	Mise en relation par l'intermédiaire de Martine et prise de contact par mail et par téléphone	Entre février et avril 2012
Première rencontre	Présentation de la démarche de recherche	29 juin 2012
Validation du projet	Présentation du projet d'étude choisi et validation de l'organisation du recueil des données	3 août 2012 5 octobre 2012
Entrée sur le terrain et familiarisation	Test du guide d'entretien	25 octobre 2012
	Prise de contact avec les répondants potentiels au fur et à mesure Familiarisation avec les différents services, intégration du « jargon »	Tout au long de la recherche
Recueil des données et premières analyses	Observation, entretiens, recueil de documents Cinq vagues d'immersion sur le terrain, entrecoupées de phases de prise de recul	20 - 23 Novembre 2012 12 - 21 Décembre 2012 23 Janvier - 21 Février 2013 18 - 25 Avril 2013 6 Mai - 7 Juin 2013

Encadré 5.3 : sites visités



Présentation de l'objet et des objectifs de recherche

Six questions, proposées par Giordano et Jolibert (2012) aident à formuler et stabiliser l'objet de recherche. L'encadré suivant présente ces questions et les réponses qui y ont été apportées pour la construction de l'objet de recherche de ce travail.

***Encadré 5.4 : les questions posées pour la construction de l'objet de recherche
(inspiré de Giordano et Jolibert, 2012)***

Quelle est la nature du projet ?

L'orientation générale de la recherche est la compréhension du phénomène de participation des salariés au travers de l'étude d'un cas réel (au sens de *Verstehen*, cf. page 170).

Est-ce une recherche dite « de contenu » et/ou une recherche dite « de processus » ?

La recherche se focalise sur l'étude d'une démarche participative et des enjeux qui lui sont liés, au travers d'une vision processuelle intégrant l'amont (objectifs, freins et motivations) et l'aval (effets) de cette démarche (cf. figure 5.4). Cependant, la recherche s'attache également à décrire la nature de la démarche participative. Il s'agit donc d'une approche mixte (Grenier et Josserand, 2007).

Quelle démarche vais-je envisager ?

La démarche est exploratoire et s'ancre dans un contexte de découverte.

Quel type de présence sur le terrain puis-je négocier ?

Une position d'observateur dont la démarche influe inévitablement la réalité étudiée (interaction objet / chercheur), mais sans visée transformative.

Quels cadres théoriques/conceptuels sont pertinents ?

Ancrée dans le cadre du marketing interne, cette recherche fait appel à des théories issues du marketing et de la gestion des ressources humaines et s'enrichit de cette interdisciplinarité.

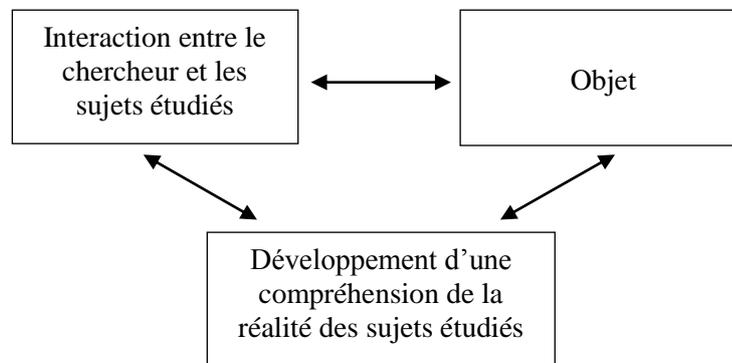
Quel est mon cadre (ou ma posture) épistémologique ?

Cette recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste.

Initialement issu du croisement entre un thème d'intérêt général, une confrontation au terrain et une opportunité d'étude, l'objet de la recherche s'est affiné tout au long de l'avancement de ce travail, au fur et à mesure du recueil des données et de leur analyse. En effet, comme le précisent Allard-Poési et Maréchal (2007), « *l'objet émane de l'intérêt du chercheur pour un phénomène et se précise à mesure que sa compréhension, par l'empathie et une adaptation constante au terrain, se développe. Ce n'est finalement que lorsque le chercheur aura développé une interprétation du phénomène étudié qu'il pourra véritablement définir les*

termes de son objet. L'objet revêt sa forme définitive de façon quasiconcomitante avec l'aboutissement de la recherche ». Cette idée s'illustre dans le schéma suivant :

Figure 5.3 : construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétative (Allard-Poési et Maréchal, 2007)



Ainsi, suite aux réflexions présentées précédemment, le thème de départ de cette recherche a pu être affiné et un objet de recherche déterminé :

**L'étude de la mise en place, des enjeux et de la perception
d'une action participative destinée aux salariés.**

Cet objet peut également être formulé sous forme de question de recherche de la façon suivante : Comment faire participer les salariés, avec quels enjeux, et comment ces derniers perçoivent-ils cette intention ?

D'un point de vue empirique, l'objet de la recherche sera illustré au travers d'un cas existant : la démarche Vision 2020 mise en place par la RATP auprès de ses salariés.

L'objet de recherche peut être décliné en plusieurs objectifs, qui sont les suivants :

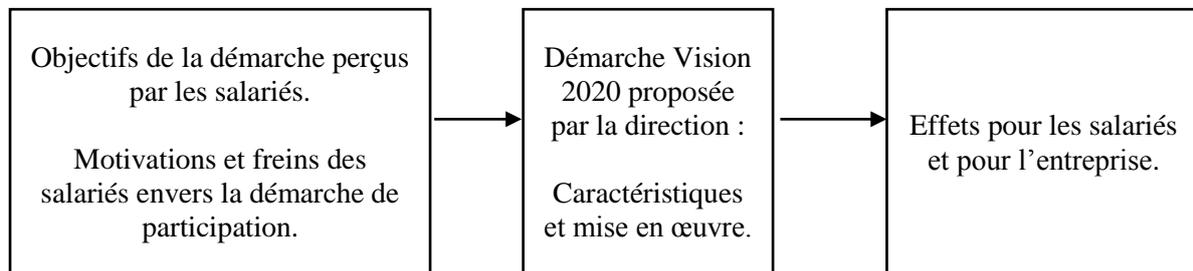
- Décrire ce qu'est une démarche participative à travers les caractéristiques qui lui sont associées et sa mise en œuvre ;
- Comprendre les objectifs d'une telle démarche pour l'organisation ;
- Comprendre les effets de ce type d'initiative du point de vue des salariés ;
- Repérer les éléments pouvant exercer une influence sur l'attitude des salariés envers la démarche.

Ces différents objectifs peuvent également être formulés sous forme de questions de recherche :

- En quoi consiste une démarche participative ?
- Quels sont les objectifs de l'organisation à travers l'utilisation de ce type de démarche ?
- Quels en sont les effets ?
- Quels éléments peuvent influencer l'attitude des salariés envers ce type d'initiative ?

Schématiquement, ces différentes questions peuvent être présentées selon le processus suivant :

Figure 5.4 : processus étudié



Basée sur l'étude d'une situation existante, cette recherche vise à fournir des apports tant au niveau théorique qu'au niveau managérial.

Il s'agira, d'un point de vue théorique, de contribuer à enrichir et à légitimer le champ du marketing interne, encore peu reconnu dans la communauté scientifique de par son caractère interdisciplinaire ; d'approfondir le concept de participation, en se nourrissant de théories et concepts développés en marketing et en gestion des ressources humaines ; et enfin de proposer un cadre conceptuel pour la mise en place d'une démarche participative, par la théorisation de ce type d'initiative à partir de l'étude d'un cas existant.

D'un point de vue managérial, cette recherche aura pour objectif de fournir des recommandations opérationnelles aux décisionnaires et aux managers, afin d'optimiser la mise en place de ce type de démarche. En effet, « *le but ultime des études et recherche en marketing est de fournir les éléments d'information nécessaires à la prise de décision par le responsable fonctionnel* » (Evrard et Le Maire, 1976). Il s'agira d'identifier quels sont, pour les salariés, les éléments incitatifs et les freins à la participation ainsi que les éléments favorisant leur adhésion à la démarche et de repérer les leviers et/ou obstacles que ce type de démarche peut représenter pour l'entreprise.

Pour Evrard, Pras et Roux (2009), il existe quatre grandes catégories d'objectifs de recherche :

- Comprendre un phénomène ;
- Décrire des comportements et situations ;
- Expliquer des relations entre variables ;
- Maîtriser un certain nombre de variables ou facteurs contrôlables et leurs conséquences marketing, et aboutir à une décision.

Chacune de ces catégories d'objectifs implique différents aspects liés à la recherche. La présente recherche se positionnant dans un objectif compréhensif, le tableau suivant détaille les différents éléments qui lui sont inhérents.

**Tableau 5.7 : les aspects liés à la recherche compréhensive
(inspiré de Evrard, Pras et Roux, 2009)**

Recueil et types d'information
<p><u>Méthodes de recueil</u> :</p> <p>Données secondaires, Données primaires : essentiellement entretiens, études projectives, observation, tâches à réaliser.</p> <p><u>Echantillonnage</u> :</p> <p>Petits échantillons.</p> <p><u>Information</u> :</p> <p>Pertinence, importance, information riche, en profondeur, fiabilité différente, recueil coûteux individuellement, données nominales ou ordinales, importance de l'interprétation de l'information.</p>
Types d'analyses
<p><u>Comprendre les déterminants individuels</u> :</p> <p>Approches non directives (entretiens non directifs, focus group, introspection).</p> <p><u>Interpréter</u> :</p> <p>Méthodes interprétatives (études de cas, théorie enracinée, ethnographie, phénoménologie).</p> <p><u>Comprendre les mécanismes cognitifs</u> :</p> <p>Approches cognitives et méthodes stimulatives.</p> <p><u>Structurer le sens</u> :</p> <p>Analyse de discours (analyse de contenu, lexicologie, sémiologie).</p>
Critères de recherche
<p>Reproductibilité parfois délicate car liée à l'expertise du chercheur, Généralisation liée à la triangulation (convergence des résultats avec plusieurs méthodes), Processus cumulatif limité.</p>
Types de contribution
<p>Exploration d'un nouveau champ, Essentiellement développement de concepts, génération de théories, compréhension de phénomènes, Parfois approches et méthodes nouvelles en marketing (théorie enracinée et méthodologie associée).</p>

Synthèse du chapitre 5

Après un retour sur les fondements épistémologiques (la nature, la méthode et la valeur de la connaissance) et les paradigmes qui s'y rattachent, le positionnement retenu pour ce travail a été exposé : le paradigme interprétativiste. Etant données les hypothèses phénoménologique (la réalité est essentiellement mentale et perçue) et d'interactivité (le sujet et l'objet étudié sont fondamentalement interdépendants) inhérentes à la recherche interprétative, l'objectif de ce type de recherche n'est pas de découvrir la réalité et les lois qui la régissent, mais de développer une compréhension de celle-ci (Allard-Poési et Maréchal, 2007).

La phase exploratoire, dont les résultats inattendus ont amené à un changement d'angle d'approche de la recherche, a ensuite été présentée. Effectuée pour mieux appréhender le phénomène de participation, profiter de l'expérience de certains individus et de l'expertise de spécialistes en communication interne, elle a permis d'adopter une vision plus cohérente avec la réalité du terrain. En effet, cette première phase a été l'occasion d'un premier contact avec le monde opérationnel pour une meilleure compréhension de celui-ci. Elle a permis de prendre conscience des préoccupations actuelles des professionnels en termes de communication interne et a aidé à déterminer un objet de recherche qui soit cohérent d'une part avec la réalisation d'un travail doctoral et d'autre part avec les problématiques actuelles des entreprises. Il s'agit d'aller au-delà d'une approche purement instrumentale, restrictive, de la communication interne et de la replacer dans une dimension humaine en tenant compte notamment de la volonté des dirigeants, du vécu des salariés et des processus mis en place.

Ainsi, l'objet de recherche est l'étude de la mise en place, des enjeux et de la perception d'une action participative destinée aux salariés. Cet objet s'accompagne de différentes questions de recherche :

- En quoi consiste une démarche participative ?
- Quels sont les objectifs de l'organisation à travers l'utilisation de ce type de démarche ?
- Quels en sont les effets ?
- Quels éléments peuvent influencer l'attitude des salariés envers ce type d'initiative ?

« *L'objectif de recherche, c'est-à-dire la contribution à la connaissance que désire réaliser le chercheur, va orienter son programme de recherche* » (Bergadaà et Nyeck, 1992). De la présentation de cet objet découle donc naturellement le choix d'une méthodologie pour y répondre de manière adaptée. Le chapitre suivant sera ainsi consacré à la présentation du protocole de recherche.

Chapitre 6

Méthode et mise en œuvre du protocole de recherche

Section 6.1 - Méthode de recherche

Logique adoptée

Méthodologie retenue : l'étude de cas

Le choix d'une étude de cas unique : Vision 2020

Section 6.2 – Présentation du terrain de recherche

Le groupe RATP

La démarche Vision 2020

Section 6.3 – Posture du chercheur et considérations éthiques

La posture du chercheur dans l'approche du terrain

Considérations éthiques

Section 6.4 – Recueil des données

La multi-angulation des sources d'information et des méthodes de recueil des données

Le recueil du discours des répondants : les entretiens

Les observations et les documents recueillis

Section 6.5 – Analyse des données

Une démarche inspirée de l'analyse par théorisation ancrée

Un processus itératif

Procédure d'analyse

Le respect des critères de scientificité

Selon Bergadaà et Nyeck (1992), c'est après avoir répondu à différentes interrogations rattachées au contexte d'investigation (tableau 6.1) que le chercheur peut choisir la méthodologie la plus cohérente avec l'objet et les objectifs de sa recherche.

**Tableau 6.1 : les questionnements associés au contexte d'investigation
(inspiré de Bergadaà et Nyeck, 1992)**

Contexte d'investigation	Justification	Découverte
Mode de raisonnement associé	Déduction	Induction / abduction
Objectifs de la recherche	Explication ou prédiction	Compréhension ou description
Etapas de la recherche	- Construction d'un modèle théorique ; - Vérification de l'adéquation entre les données et le modèle.	- Observation objective et/ou analyse des données en dehors d'un a priori théorique ; - Construction d'une théorie ou d'un modèle.

Ces interrogations (posture épistémologique, objectifs de la recherche, mode de raisonnement et définition de l'objet de recherche), abordés dans le chapitre précédent, amènent au choix d'une méthodologie cohérente avec le contexte de découverte dans lequel s'inscrit ce travail, son objectif compréhensif et son positionnement interprétativiste.

Après avoir présenté et justifié l'approche et la méthodologie adoptées (section 1), les caractéristiques de l'objet empirique (le cas Vision 2020) seront détaillées et resituées dans leur contexte, le Groupe RATP (section 2).

La troisième section abordera la posture du chercheur et les considérations éthiques, puis les conditions de l'enquête (Paillé et Mucchielli, 2012) seront examinées dans la section 4. A cette occasion, les différentes sources de données et leurs modes de recueil (entretiens, observations et étude documentaire) seront précisés.

Enfin, la dernière section du chapitre traitera de la démarche d'analyse et de la procédure mise en place.

Logique adoptée

Deux grandes logiques méthodologiques se distinguent : l'approche quantitative et l'approche qualitative (Bergadaà et Nyeck, 1992 ; Deshpande, 1983). Après avoir exposé les différents critères proposés dans la littérature pour déterminer la nature qualitative ou quantitative d'une recherche, Bergadaà et Nyeck (1992) en retiennent les définitions suivantes : l'approche quantitative de recherche a « pour objet l'énumération de nombreux cas, elle tend à compter les unités, dénombrer les objets à étudier ou décrire, relever la fréquence d'apparition d'un phénomène » (Grawitz, 1981) ; « l'approche qualitative de recherche concernera les travaux dont l'objectif est de définir les qualités essentielles de l'objet étudié, et non de travailler sur les quantités ou d'énumérer les cas existants ». Deshpande (1983) parle de paradigmes qualitatif et quantitatif et en présente les caractéristiques suivantes, qui sont majoritairement en rapport avec des considérations méthodologiques :

Tableau 6.2 : caractéristiques des paradigmes quantitatif et qualitatif (Deshpande, 1983)

Paradigme qualitatif	Paradigme quantitatif
1. Préférence pour les méthodes qualitatives	1. Préférence pour les méthodes quantitatives
2. Relève de la compréhension du comportement humain à partir du cadre de référence de l'acteur	2. Cherche les faits ou les causes des phénomènes sociaux sans interprétation subjective
3. Approche phénoménologique	3. Approche positiviste-logique
4. Mesure par observation naturaliste, non contrôlée	4. Mesure contrôlée
5. Subjectif, proche des données	5. Objectif, distancié des données
6. Enraciné, orienté sur la découverte, exploratoire, expansionniste, descriptif, inductif	6. Non enraciné, orienté sur la vérification, confirmatoire, réductionniste, inférentiel, hypothético-déductif
7. Orienté sur le processus	7. Orienté sur le résultat
8. Importance de la validité, données "réelles", "riches" et "profondes"	8. Importance de la fiabilité, données "dures" et pouvant être répliquées
9. Holistique, vise la synthèse	9. Particulier, vise l'analyse

Baumard et Ibert (2007), à l'instar de Brabet (1988) soulignent l'ambiguïté parfois existante entre recherche qualitative et recherche quantitative. Ils exposent plusieurs critères qui en permettent la distinction :

- La nature, le recueil et l'analyse des données : « *les données qualitatives [...] se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres* » (Miles et Huberman, 2003). Par ailleurs, les données numériques et les données non numériques fournissent des preuves de nature différente, quantitatives dans le premier cas et qualitative dans le second (Yin, 2009). Cependant, il est important de noter que le mode de traitement utilisé pour analyser ces données ne dépend pas de la nature de celles-ci. Par exemple, le traitement de données qualitatives peut tout à fait se faire à l'aide de méthodes quantitatives, par l'utilisation d'échelles non métriques dans un traitement statistique. Il convient donc de distinguer l'analyse des données qualitatives de l'analyse qualitative des données (Paillé, 1996b ; Hlady-Rispal, 2002). De plus, les techniques de collecte des données diffèrent selon que l'approche est quantitative (e.g. questionnaire, expérimentation) ou qualitative (e.g. entretiens, observation). L'une des caractéristiques principales de la recherche qualitative est la simultanéité de la collecte et de l'analyse (Paillé, 1994).
- L'orientation de la recherche : *construire* ou *tester* un objet théorique sont les deux grandes orientations qui caractérisent la recherche en science de gestion (Bergadaà et Nyeck, 1992 ; Charreire et Huault, 2001 ; Charreire Petit et Durieux, 2007 ; cf. section 5.1). Comme le précisent Baumard et Ibert (2007), les deux types d'approches, qualitative et quantitative, peuvent être utilisés quelle que soit l'orientation de la recherche. Ce sont donc plutôt les critères d'efficacité liés aux logiques qualitative et quantitative qui dicteront le choix de l'une ou l'autre de ces approches. Ainsi, « *on lie classiquement les méthodes qualitatives à la phase d'exploration, les méthodes quantitatives à la phase de vérification* » (Brabet, 1988).
- Le caractère objectif ou subjectif des résultats obtenus : l'approche quantitative est généralement reconnue comme permettant une plus grande objectivité dans la recherche. Dans l'approche qualitative, au contraire, la subjectivité est caractéristique de l'interaction sujet/objet. Il s'agit alors d'interpréter la réalité à deux niveaux, ce qui implique de tenir compte de la subjectivité des sujets et du chercheur. Cependant, certains auteurs (e.g. Glaser et Strauss, 1967 ; Miles et Huberman, 2003) adoptent une conception positiviste de

la recherche qualitative et encouragent les actions permettant d'y apporter un maximum d'objectivité.

- La flexibilité de la recherche : si l'approche quantitative implique généralement le respect d'un protocole de recherche précis, l'approche qualitative accepte, et encourage même, une certaine flexibilité qui permet de modifier la question de recherche et de s'assurer que les résultats sont vraiment issus du terrain.

Au vu de ces différents critères, l'approche adoptée pour ce travail est clairement qualitative. En effet, comme cela a été explicité dans le chapitre précédent, cette recherche s'inscrit dans le paradigme interprétatif, et adopte une approche compréhensive, dans un contexte de découverte. Or, les recherches interprétatives reposent généralement sur des méthodes qualitatives (Hirschman et Holbrook, 1992) et « *l'analyse qualitative s'enracine dans le courant épistémologique de l'approche compréhensive* » (Paillé et Mucchielli, 2012). Par ailleurs, « *bien que l'exploration ne présuppose pas le choix a priori d'un dispositif méthodologique qualitatif ou quantitatif, les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration parce que plus efficaces compte tenu de la finalité de la recherche dans ce cas* » (Baumard et Ibert, 2007).

Ainsi, si dans certains cas, l'examen des critères associés à la recherche amène à se poser la question de savoir si la distinction entre approche qualitative et approche quantitative a encore un sens (Brabet, 1988 ; Morgan et Smircich, 1980), la question ne se pose pas concernant la présente recherche qui correspond, en tous points, à une approche qualitative, que ce soit concernant sa posture épistémologique, les données qu'elle implique, ainsi que le recueil et l'analyse de celles-ci.

Méthodologie retenue : l'étude de cas

« *L'étude de cas met l'accent sur la compréhension des dynamiques présentes au sein d'un environnement unique, elle se limite à un domaine d'investigation bien spécifique et permet la collecte de données très diverses* » (Hlady-Rispal, 2002).

Etant donnés les choix opérés exposés dans le chapitre précédent (positionnement épistémologique, objet et objectifs de recherche), la mise en place d'une étude de cas a paru être une option cohérente et pertinente. En effet, l'étude de cas est particulièrement adaptée aux recherches concernant la psychologie ou la sociologie des communautés et lorsque « *un*

questionnement de type « comment » ou « pourquoi » se pose à propos d'évènements contemporains sur lesquels l'enquêteur a peu ou pas de contrôle » (Yin, 2009). Cette impossibilité d'exercer un contrôle sur les variables étudiées fait de l'étude de cas, pour Igalens et Roussel (1998) la seule stratégie de recherche permettant d'appréhender le contexte réel du phénomène étudié. L'importance du caractère contextuel de l'étude de cas se retrouve d'ailleurs dans les définitions suivantes :

- *« Un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité » (Miles et Huberman, 2003) ;*
- *« Une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications » (Wacheux, 1996) ;*
- *« Une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées » (Yin, 2009)*
- *« Une description obtenue directement d'une situation managériale, à partir d'interviews, d'archives, d'observation ou de toute autre source d'information, construite pour rendre compte du contexte situationnel dans lequel le comportement s'inscrit » (Bonoma, 1985).*

Les études de cas sont très utilisées dans l'analyse des organisations et en management (Van Maanen, 1983 ; Yin, 2009) et permettent d'étudier *« en profondeur et de manière intensive une ou plusieurs situations, dans une ou plusieurs organisations » (Evrard, Pras et Roux, 2009) (e.g. Goudarzi et Eiglier, 2006). Albarello (2011) précise que l'étude de cas est particulièrement adéquate pour analyser un projet, une activité collective et lorsque le phénomène est lié au contexte au sein duquel il est apparu et s'est développé. L'étude du cas en lui-même, indissociable de l'étude de son contexte, permet alors de répondre aux questions suivantes : Que s'est-il passé ? Comment cet évènement s'est-il déroulé ? Pourquoi a-t-il eu lieu de telle manière ?*

Méthode interprétative (Evrard, Pras et Roux, 2009) particulièrement adaptée dans une démarche de découverte (Merriam, 1988 ; Yin, 2009), l'étude de cas sert des objectif de compréhension du phénomène étudié. Elle est adaptée à l'examen de phénomènes nouveaux et dont le cadre théorique n'est pas ou peu développé.

D'un point de vue plus opérationnel, Eisenhardt (1989) précise que dans l'étude de cas, la théorie se construit de manière particulière, par le « *chevauchement fréquent de l'analyse des données avec la collecte de données* » et Yin (2009) propose des bonnes pratiques à adopter lors de mise en œuvre des études de cas²⁸ :

- Poser les bonnes questions et bien interpréter les réponses ;
- Savoir écouter, sans idées préconçues ;
- Être ouvert et s'adapter face à de nouveaux phénomènes (événements) non anticipés de façon à les intégrer ;
- Être concentré sur l'objectif de l'étude, afin d'interpréter les liens entre les informations pertinentes, rechercher des éléments additionnels, inférer les causes... comme le ferait un détective ;
- Ne pas être biaisé par des *a priori* théoriques, et être ouvert aux données et aux phénomènes contradictoires.

Le choix d'une étude de cas unique : Vision 2020

Yin (2009) recommande de recourir à l'étude d'un cas unique dans trois situations :

- Le test d'une théorie pour la confirmer, la réfuter ou la compléter ;
- L'étude d'un phénomène extrême ou unique ;
- L'étude d'un phénomène qui, sans être rare, est peu ou mal connu des chercheurs.

Pour ce qui est de cette recherche, le choix d'une étude de cas unique s'explique notamment par le fait qu'il s'agisse d'un sujet qui reste peu connu de la communauté scientifique. En effet, s'il devient de plus en plus courant, pour les entreprises, de faire participer leurs salariés, et si elles n'hésitent pas à communiquer sur ce sujet, les informations qu'elles fournissent restent relativement superficielles. Le fait que ce type d'initiative puisse concerner des données stratégiques de l'entreprise les rend plus difficilement accessibles. Ce type de pratiques, bien qu'elles soient encouragées et appréciées à une époque où la responsabilité des entreprises (RSE) prend une place de plus en plus importante, garde un caractère confidentiel, et de ce fait, les informations concernant la mise en place et le point de vue des participants restent rares.

²⁸ Traduction de Evrard, Pras et Roux, 2009.

Par ailleurs, Inglis (2008) souligne la pertinence de l'utilisation de cette méthode pour des recherches ayant un cadre théorique interdisciplinaire et précise que « *l'étude d'un cas unique a également été considérée comme mieux adaptée pour fournir un compte rendu riche concernant la communication et les processus interfonctionnels [...] (Gummesson, 1991) et obtenir l'accès à des informations potentiellement sensibles et confidentielles, dont les détails sont difficiles à obtenir dans d'autres formes de collecte de données (Coad, 1996) ».*

Ainsi, le choix d'une étude de cas unique est cohérent avec le fait que ce travail s'inscrit dans un cadre qui mobilise deux champs disciplinaires complémentaires (marketing et ressources humaines), s'intéresse à une thématique encore peu étudiée dans la littérature académique, et ait pour objectif de comprendre un phénomène de manière approfondie au travers d'une approche interprétative.

La rencontre avec des professionnels de la communication interne lors de la phase exploratoire a été déterminante pour la suite de la recherche. Deux éléments interreliés ont en effet mené au terrain d'étude retenu :

- Une rencontre et la découverte d'une entreprise : l'entrevue avec le directeur du service *communication interne et managériale* de la RATP, lors de la phase exploratoire, a été l'occasion d'une riche discussion au cours de laquelle il nous a présenté son entreprise et les différents enjeux et projets en cours concernant la communication interne de la RATP ;
- Une opportunité : à cette occasion, il nous a proposé de mener notre recherche au sein de son organisation, sur le sujet de notre choix parmi les différents éléments abordés lors de la discussion. Une période de réflexion nous a ainsi été laissée afin de faire une proposition permettant d'associer nos objectifs de recherche aux préoccupations actuelles de l'organisation.

La possibilité de travailler avec un groupe d'une telle envergure, associée à la liberté de choisir l'objet précis de notre étude nous a donc paru être une situation idéale pour la mise en œuvre de ce travail doctoral. Notre choix s'est donc porté sur la démarche Vision 2020 pour les raisons suivantes :

- La RATP est groupe dont l'activité s'étend dans le monde entier, et au sein duquel la communication interne, préoccupation centrale et constante, est gérée par un service dédié ;

- Les moyens financiers et la taille de l'entreprise en font un sujet d'étude intéressant de par les enjeux liés à la communication interne pour cette organisation (budgets permettant la mise en place de diverses actions de communication interne, réseau de communication interne existant et évoluant avec l'entreprise et son environnement, nombreux salariés dispersés géographiquement et de métiers très différents) ;
- Plus spécifiquement, l'entreprise a mis en place, courant 2012, une démarche participative nommée « Vision 2020 », en vue de la mise en place de son prochain plan d'entreprise. Cette démarche représente une illustration empirique particulièrement cohérente avec notre objet théorique de recherche - l'étude de la mise en place, des enjeux et de la perception d'une action participative destinée aux salariés - sujet qui concerne donc directement l'organisation. Ainsi, le choix de la démarche Vision 2020 comme cas d'étude paraît bien répondre au critère de choix proposé par Stake (1994) pour la sélection du ou des cas, soit la richesse de l'enseignement potentiel apporté par ce cas : le « potentiel d'apprentissage » (*in* Ayerbe et Missonier, 2007).

« Ainsi, lorsqu'il entame l'analyse d'un site, qu'il s'agisse d'un évènement conjoncturel ou d'une activité sociale ou d'un programme et quel que soit le type d'hypothèse qui sous-tende l'étude de cas, le chercheur sera amené à effectuer de manière détaillée, trois démarches vraiment fondamentales et constitutives de la méthode : décrire en profondeur le contexte dans lequel l'activité s'est déroulée, effectuer l'historique de la situation, exposer la chronologie précise des évènements » (Albarello, 2011). Le contexte ayant une importance primordiale dans la mise en place d'une étude de cas, la présente section s'attachera à fournir des informations d'ordre général concernant la RATP d'une part, et des informations spécifiques à la démarche Vision 2020 d'autre part. Il ne s'agit pas ici d'analyser le contexte mais d'en établir une description précise qui permettra de donner des clés de compréhension pour l'analyse qui suivra. Les informations présentées ici proviennent majoritairement des sites internet institutionnels du groupe²⁹ ainsi que des indications fournies par les répondants. Notons par ailleurs que l'étude ayant été menée uniquement au sein de l'EPIC RATP, la présentation sera focalisée sur cette composante de l'organisation dans la première partie de cette section.

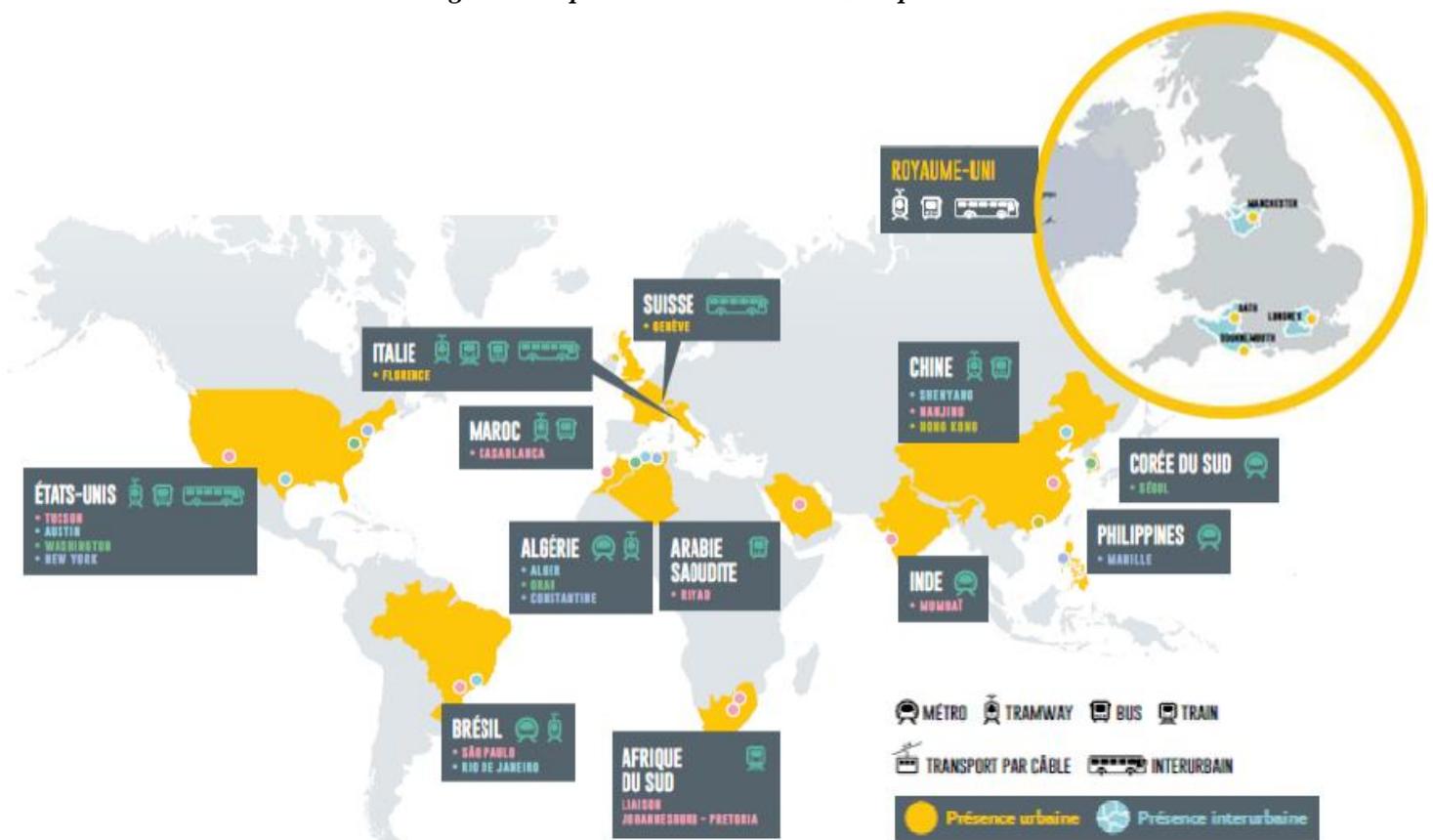
Le groupe RATP

La RATP (Régie Autonome des Transports Parisiens) est l'organisation principale en charge de la gestion des transports en commun en Île-de-France. Personne morale de droit public directement rattachée à l'État, l'organisation est chapeautée par un EPIC (Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial) et exploite ses réseaux historiques d'Île-de-France dans le cadre d'un contrat avec le STIF (Syndicat des Transports d'Île-de-France), autorité organisatrice des transports de la région parisienne. La RATP est propriétaire des réseaux d'infrastructure d'Île-de-France qu'elle exploite (métro, tramway, RER) et a la charge de les gérer, d'en assurer la sécurité et de les maintenir en bon état. Le matériel roulant (bus, métros, RER, tramways) est la propriété du STIF.

²⁹ www.ratp.fr ; www.ratpdev.com

Depuis sa création en 1949, la RATP a connu de grands changements et est aujourd'hui présente sur l'ensemble du territoire national et à l'international, suite à la loi SRU (loi relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbains) qui l'a autorisée à étendre son activité en dehors de l'Île-de-France en 2000. Ainsi, au-delà de l'EPIC en charge de l'activité francilienne du groupe, sa filiale, RATP Dev, créée en 2002, en assure la présence dans 14 pays en Europe, Amérique, Asie et Afrique (figure 6.1), et dans plus de 30 villes, agglomérations et départements en France (figure 6.2). Le Groupe RATP est aujourd'hui le cinquième acteur mondial du transport public. Ses principaux concurrents sont DB-Arriva (Allemagne), Keolis (France), Transdev (France), First Group (GB), MTR Hong-Kong (Chine), Go-Ahead (Japon), National Express (GB), StageCoach (GB) et ComfortDelGro (Singapour). Sur le territoire français, Keolis et Transdev détiennent (en 2012 et hors Île-de-France), entre 30 et 40% de parts de marché³⁰.

Figure 6.1 : présence mondiale du Groupe RATP



³⁰ Sources d'information :
- Carnet de bord Vision 2020 ;
- Rapport public annuel de la cour des compte « Les transports publics urbains de voyageurs : un nouvel équilibre à rechercher » (février 2015) ;

Figure 6.2 : présence du Groupe RATP sur le territoire français



En dehors de sa filiale d'exploitation RATP Dev, le groupe comprend également 5 autres filiales :

Tableau 6.3 : les filiales du Groupe RATP (hors RATP Dev)

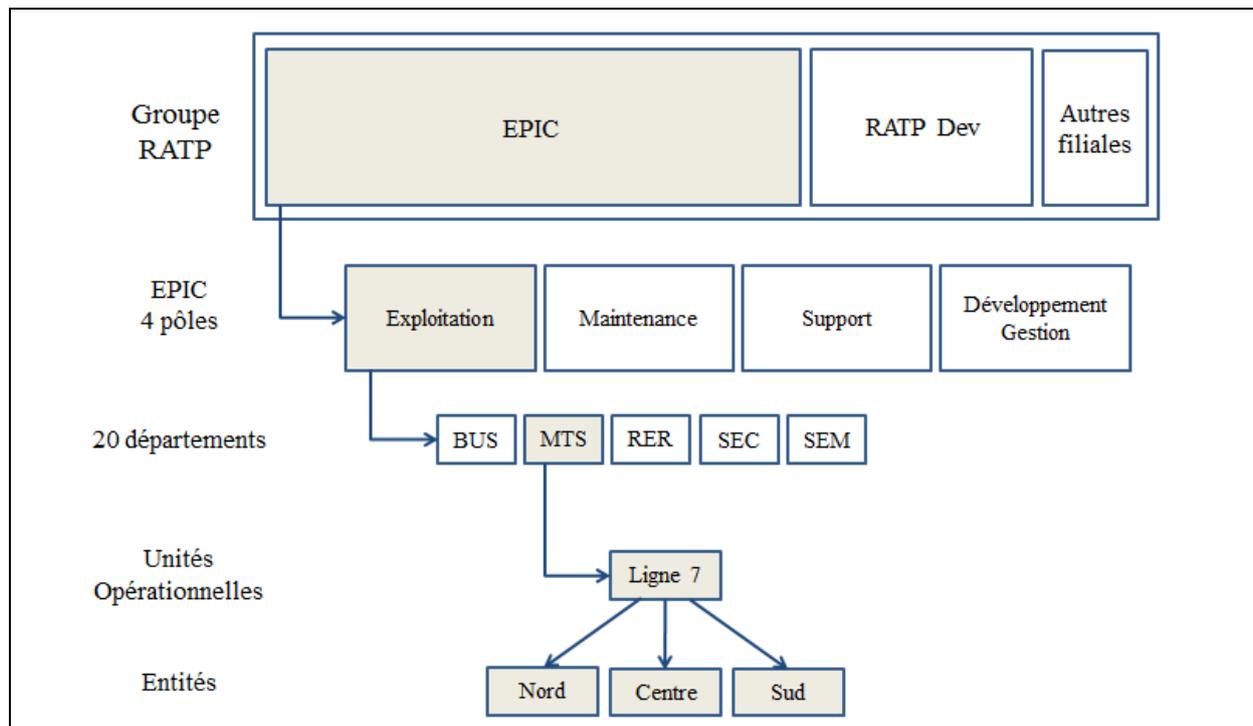
	<p>Ixxi, crée en 2010 : Systèmes de billettique et d'information voyageurs.</p>
	<p>Promométro, crée en 1971 : Commerces et services situés dans les zones de flux voyageurs.</p>
	<p>SEDP (Société d'Etudes et de Développement Patrimonial), crée en 1990 : Ingénierie immobilière.</p>
	<p>Logis Transports, crée en 1959 : Construction et gestion de logements pour les salariés RATP.</p>
	<p>Telcité, crée en 1997 : Opérateur de fibres optiques.</p>

Dirigé par Elisabeth Borne depuis le 20 mai 2015³¹, le groupe a une activité très large qui peut être subdivisée en quatre grandes fonctions : exploitation de réseaux de transports, conception de projets, valorisation d'espaces et services associés. Son expertise couvre tous les modes de transports collectifs (ferroviaire, métro, tramway, bus, transport par câble) sur l'ensemble de la chaîne de transport (depuis les études amonts et le conseil aux collectivités jusqu'à l'exploitation et la maintenance de réseaux complexes, voire la modernisation de réseaux existants). Avec près de 58 000 salariés (dont plus de 44 000 en Île-de-France), la RATP comprend 243 métiers, regroupés en 7 domaines d'expertise professionnelle :

- exploitation transport ;
- service aux voyageurs (e.g. accueil voyageurs dans les stations, agents de sécurité) ;
- maintenance (entretien du matériel roulant, des équipements et des infrastructures) ;
- ingénierie du transport, des espaces et de l'information ;
- ingénierie informatique et télécom ;
- ingénierie Génie Civil ;
- fonctions supports (e.g. finances, RH, marketing, ...).

Au sein de l'EPIC, ces différentes activités sont réparties en quatre pôles, puis déclinées en départements, unités opérationnelles et entités. La figure 6.3 présente, de manière simplifiée, la structure organisationnelle de la RATP, en prenant l'exemple de la ligne 7.

Figure 6.3 : structure organisationnelle de la RATP



³¹ Lors de l'étude, le groupe RATP était sous la direction de Pierre Mongin (depuis 2006).

Les vingt départements qui constituent l'EPIC sont les suivants :

Tableau 6.4 : les 20 départements de l'EPIC RATP

Pôle	Code	Nom du département
Exploitation	BUS	Bus
	MTS	Méto Transport et Services
	RER	RER
	SEC	Sécurité
	SEM	Services Espaces Multimodaux (Personnel de stations, espaces et gares)
Maintenance	GDI	Gestion Des Infrastructures
	M2E	Maintenance des Équipements et systèmes des Espaces
	MRB	Matériel Roulant Bus (Maintenance des bus)
	MRF	Matériel Roulant Ferroviaire (Maintenance des voies ferrées)
Support	CGF	Contrôle de Gestion et Finances
	CML	Commercial (commerciaux et contrôleurs)
	COM	Communication
	GIS	Gestion et Innovation Sociales (Ressources Humaines)
	JUR	Juridique
	SDG	Services de la Direction Générale (Présidence)
	VAL	Valorisation Achats Logistique
Développement Gestion	DIT	Développement Innovation Territoriale
	ING	Ingénierie
	MOP	Maîtrise d'Ouvrage des Projets
	SIT	Systèmes d'Information et Télécommunications

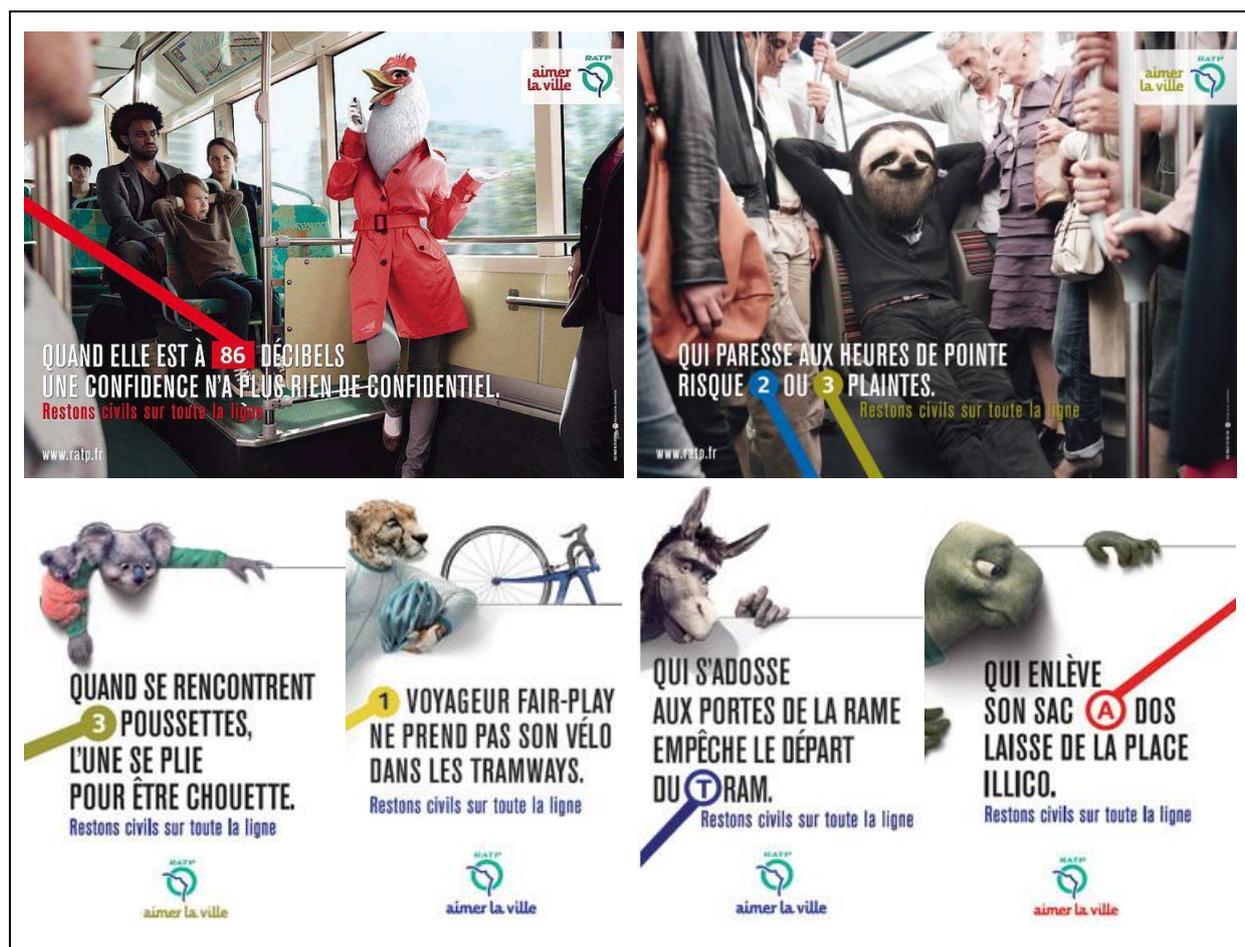
En ce qui concerne la gouvernance, le conseil d'administration est régi par la règle dite des « trois tiers » : un tiers de représentants de l'Etat français, un tiers de représentants des salariés, un tiers de « personnalités qualifiées ». Par ailleurs, il existe différentes commissions et comités au sein de la RATP :

- Trois commissions permanentes : la commission de la modernisation technique et technologique et du transport, la commission économique et stratégique, la commission de l'innovation et du service aux clients ;
- Un comité d'audit ;
- Deux groupes de travail du conseil d'administration ;
- Le Comité Exécutif.

Au-delà de son activité principale de transporteur, la RATP est très active d'un point de vue sociétal et a créé une fondation qui lui permet d'assumer sa mission de service public au-delà de son cœur de métier. La fondation RATP³², créée en 1995, s'est donné comme mission centrale la promotion du respect dans la ville et s'est alliée pour cela à différents acteurs associatifs. Les trois domaines sur lesquels elle s'investit sont : « le lien et l'entraide », « l'égalité des chances » et « l'accès à la culture et l'éducation ».

Depuis 1997, la RATP conduit régulièrement des campagnes de communication auprès des voyageurs dans le but de les sensibiliser sur le thème des incivilités et du respect mutuel. La campagne « Restons civils sur toute la ligne » traite du sujet, depuis 2011, au travers de maximes humoristiques (encadré 6.1).

Encadré 6.1 : extraits de la campagne « Restons civils sur toute la ligne »



³² www.fondation-ratp.fr

Parallèlement, la RATP met en place différentes initiatives et dispositifs visant à améliorer les relations et la vie des salariés au sein de l'organisation.

Par exemple, le dispositif d'alarme sociale est un outil de prévention mis en place afin de faciliter le dialogue social et d'améliorer le processus d'échange entre la direction et les instances syndicales. Accord signé le 11 juin 1996 entre la direction et les organisations syndicales (sauf la CGT), et devenu obligatoire avant tout préavis de grève en janvier 2008, il prévoit une période de cinq jours à partir du déclenchement du dispositif pour négocier et trouver un accord.

Un autre exemple est celui de la mise en place, en novembre 2011, d'un réseau de femmes au sein du département MRF. Dans ce milieu particulièrement masculin, le directeur du département souhaitait rendre les femmes visibles et les métiers attractifs auprès du public féminin. Par la suite étendu à l'ensemble de l'organisation, ce réseau a notamment organisé des conférences mensuelles sur des thématiques susceptibles d'intéresser les hommes comme les femmes (e.g. les parcours professionnels au sein de la RATP, le parcours des femmes d'Alstom Transport jusqu'à des postes stratégiques, les stéréotypes de genres)³³.

En ce qui concerne la communication interne, la RATP, de par l'hétérogénéité de son public interne fait face à des enjeux de taille pour assurer une communication adaptée qui réponde à l'ensemble des besoins (des salariés comme des dirigeants). Elle a mis en place un baromètre de communication interne et utilise différents outils (magazine d'entreprise, TV d'entreprise, radio interne, newsletters électroniques, conventions et rencontres, mails, affichage, intranet qui agrège tous les systèmes d'information du groupe pour l'ensemble des départements et adapte les informations en fonction du profil du salarié qui se connecte). L'utilisation de ces différents médias se fait en fonction des besoins et s'adapte aux modes de consommation de l'information des salariés.

« Les canaux de communication se multiplient, mais avec une intention globale identique, celle de s'adapter aux nouvelles modalités de consommation de l'information par les salariés. La manière dont on consomme de l'information et les besoins seront et sont en effet différents selon les catégories de salariés : opérateur de maintenance, conducteurs de bus, ingénieur de grands projets... La cible diffère, et donc la manière dont on va porter l'information va différer. En une quarantaine d'années la manière dont on consomme l'information a évolué... »

³³ Information recueillies lors de la participation au forum de l'AFCI (Association Française de Communication Interne) le 4 octobre 2012.

En contrepoint, la communication interne va s'adapter à l'évolution des usages et donc s'enrichir générant une multiplication voire une sédimentation de divers outils et canaux. Notre architecture de CI fatalement s'est complexifiée, permettant d'atteindre plus ou moins facilement les divers salariés dans les arcanes d'une organisations du travail qui s'est elle-même complexifiée ». (Extrait du premier entretien avec le Directeur du service communication interne et managériale)

Les supports de communication interne sont regroupés sous le label « Urban » pour permettre l'homogénéité et la meilleure visibilité des messages (encadré 6.2).

Encadré 6.2 : supports de communication interne de la RATP



Au-delà de sa mission d'information, le service *communication interne et managériale* s'attache à remplir un rôle d'accompagnement auprès des cadres et de soutenir le management dans sa fonction de communicant. Certaines actions sont gérées au niveau des départements (e.g. conventions particulières aux départements), dont les responsables de communication³⁴ sont en étroite relation avec le service *communication interne et managériale* du département COM. Les sujets communs à l'ensemble du groupe sont gérés par ce dernier, par des plans de communication transversaux (e.g. signature du contrat avec le STIF). Enfin, la communication interne du Groupe a également pour mission d'accompagner le changement auprès des salariés. C'est entre autre dans cette optique qu'a été pensée la mise en place de la démarche Vision 2020. En effet, le règlement sur les obligations de service public dans les transports en commun (OSP), arrêté au niveau européen le 3 décembre 2009, et la loi relative à l'organisation et à la régularisation des transports ferroviaires (ORTF) imposent la mise en concurrence des services de transport. Elle concerne d'ores et déjà la création de toute nouvelle ligne (bus, tramway et métro) et intégrera les lignes existantes dans les années à venir. Les pouvoirs publics ayant aménagé des périodes de transition pour la RATP, la mise en concurrence du réseau historique se fera fin 2024 pour les bus, fin 2029 pour les tramways et fin 2039 pour les métros et les RER.

³⁴ Le titre complet des responsables de communication des départements est *Responsables de Communication des Départements et des Filiales*.

L'arrivée de la concurrence et l'expansion internationale du Groupe sont deux actualités fondamentales dans la vie de l'organisation et de ses salariés. Elles ont donc naturellement été les deux axes centraux de la démarche mise en place en 2012 en vue du prochain plan d'entreprise : la démarche Vision 2020.

La démarche Vision 2020

Avec pour rôle la coordination des actions de l'entreprise et des parties prenantes, le plan d'entreprise est un document écrit qui fixe les objectifs du groupe et présente sa stratégie à moyen terme. 2012 étant la dernière année de son plan « Ambition 2012 » (2008-2012), la RATP a dû bâtir, pour lui succéder, un nouveau plan d'entreprise, prévu sur 8 ans (2013-2020). La *délégation générale au plan d'entreprise* a coordonné différentes actions en vue de la construction de ce plan, dont une étape importante a été la mise en place d'une démarche participative : « Vision 2020 ».

Organisée par le *comité de pilotage Vision 2020*, cette démarche est venue en complément d'une première réflexion concernant les orientations stratégiques de l'entreprise, menée en amont par différents acteurs sélectionnés (groupes de travail avec plusieurs représentants des DUO³⁵ de chaque département de l'entreprise, maintenance et exploitation principalement, et personnes consultées individuellement). Une agence de communication a été spécialement missionnée pour la mise en œuvre de cette démarche (création des supports, mode de diffusion auprès des salariés et analyse des contributions) qui s'est déroulée en quatre phases : la préparation (janvier à mars 2012), le lancement (mars/avril 2012), le déploiement (avril à juillet 2012) et la synthèse (juillet à novembre 2012).

Parallèlement à la démarche en elle-même, une campagne de communication interne a été menée, pour sa promotion, par le service *communication interne et managériale* avec le soutien de l'agence en charge de la communication institutionnelle de la RATP. Ces deux actions (la démarche et la campagne de communication interne) se sont complétées et ont mobilisé différents acteurs et outils, résumés dans le tableau 6.5. Les éléments relatifs à la démarche seront présentés de manière plus détaillée par la suite.

³⁵ DUO : Directeur d'Unité Opérationnelle

Tableau 6.5 : éléments liés aux deux campagnes mises en place conjointement

	Démarche Vision 2020	Communication interne associée
Service en charge de la coordination	<i>Comité de pilotage Vision 2020</i>	<i>Communication interne et managériale</i>
Agence employée	Eurogroup	Publicis Consultants
Porteurs de la campagne	DUO, responsables d'unités, salariés « ambassadeurs » désignés dans chaque département pour faire le lien avec l'équipe en charge du plan d'entreprise.	<i>Responsables de communication des départements et des filiales de chaque département</i>
Mode de diffusion	En cascade et par voie hiérarchique	Utilisation des réseaux classiques
Outils	<p><i>Supports d'information :</i> Carnet de bord Vision 2020 ; espace Vision 2020 sur l'Intranet.</p> <p><i>Supports de participation :</i> Kits de déclinaison (2 parcours en réunion + 1 parcours <i>on-line</i>) ; plateforme collaborative ; cartes postales.</p>	Courrier du Président, envoyé en avril 2012 à l'ensemble des salariés ; affichage dans les unités et au siège ; articles dans le journal d'entreprise ; bandeaux et articles sur l'intranet ; films sur la TV d'entreprise ; mailings, lettres flash ; goodies.

Les objectifs de cette démarche, annoncés par la *délégation générale au plan d'entreprise* lors du lancement en avril 2012 étaient les suivants³⁶ :

- Présenter les orientations stratégiques identifiées par la Direction Générale et les groupes de travail Vision 2020 ;
- Partager avec les salariés les ambitions du Groupe et les faire adhérer au projet d'entreprise ;
- Faire émerger leurs idées d'actions à mettre en œuvre pour atteindre les cibles stratégiques du groupe.

Dans cette optique, une méthode de déclinaison de la démarche « en cascade » a été adoptée : lancée dans un premier temps auprès des DUO, des responsables de communication des différents départements et des ambassadeurs, elle a ensuite été diffusée par le biais de la ligne managériale (réseau classique de diffusion de l'information) et des ambassadeurs (réseau d'individus mis en place spécialement pour l'occasion).

³⁶ Extrait du support de présentation.

Les DUO, après avoir participé aux ateliers, prenaient ensuite le rôle d'animateur auprès de leurs équipes de cadres supérieurs, qui organisaient ensuite les ateliers auprès de leurs équipes de cadres, et ainsi de suite jusqu'aux opérateurs de terrain. Ainsi, après avoir eu le rôle de participant, chaque manager était amené à prendre celui d'animateur, et les ateliers avaient une double fonction : (1) faire remonter les contributions des participants et (2) former les participant qui allaient animer des ateliers auprès de leurs propres équipes par la suite.

Les ambassadeurs, nommés par les directeurs dans chaque département, avaient pour rôle de veiller au bon déroulement de la démarche et d'en faciliter la mise en place et le suivi. Selon les cas, certains ont assumé presque totalement l'organisation des ateliers, alors que d'autres ont servi de soutien aux managers : « *On était là en tant que régulateurs* » (Sébastien). Tout comme les managers, ils devaient, en tant qu'animateurs de groupes, garder une certaine distance et laisser les participants s'exprimer : « *Quand on menait les ateliers, on n'échangeait pas, on prenait les idées en tant que telles, on n'amenait pas... enfin quand on menait les ateliers on n'était pas là pour diriger les réflexions hein* » (Luc). En relation directe avec l'équipe organisatrice de la démarche, le réseau des ambassadeurs a eu un rôle transversal dans le déroulement de la démarche. Ils assistaient à des réunions leur permettant de faire des points réguliers sur l'avancement de la démarche et d'échanger sur leur expérience. Par exemple, c'est grâce à ces échanges que des actions, telles que la mise en place des « 24h de Vision 2020 » ont pu être organisées dans différents centres bus.

« Mon but c'était de faire aussi un retour à chaque fois qu'on voyait [le responsable de la démarche], et puis les ambassadeurs, on donnait un peu un point d'avancement de la démarche, c'était de donner les informations aux différents directeurs de centres pour qu'eux relaient l'info auprès de leurs équipes quoi. C'était ça un peu que je faisais, et puis j'essayais de les booster aussi pour, pour dire 'voilà, à [tel endroit] on fait ça, c'est une bonne idée, essayons de les mettre un peu dans les autres unités. En fait c'était souvent les idées qu'on avait, les bonnes pratiques, ben on les faisait partager aux autres centres » (Martin).

Les *Responsables de Communication des Départements et des Filiales* avaient pour rôle de relayer l'information et de transmettre les supports.

Afin de diffuser cette démarche, des supports ont été créés spécifiquement pour l'occasion. Etant donné l'hétérogénéité du public ciblé, les différents supports étaient réfléchis pour s'adapter aux possibilités des salariés, tout en conservant les mêmes informations. Comme indiqué dans le tableau 6.5, deux types de supports ont été utilisés : des supports

d'information (Carnet de bord Vision 2020 ; espace Vision 2020 sur l'Intranet) et des supports de participation (kits de déclinaison et parcours *on-line* ; plateforme collaborative ; cartes postales).

En ce qui concerne les supports d'information (encadré 6.3), ils ont été mis à la disposition de l'ensemble des salariés, que ce soit par courrier à leur domicile (Carnet de bord) ou sur l'intranet (espace Vision 2020). Ces documents ont permis d'informer les salariés à propos de différents thèmes liés à la démarche : Le groupe RATP et son environnement, le secteur du transport, les scénarios d'évolution du groupe, les trois piliers qui constituent les orientations stratégiques. Ils ont également donné des informations concernant la démarche, son déroulement et les outils utilisés pour sa déclinaison.

Encadré 6.3 : supports d'information Vision 2020

The image displays two covers of information supports on the left and a screenshot of the intranet homepage on the right. The covers are for 'Carnet de bord' and 'Sommaire'. The intranet page features a navigation menu, a search bar, and a central content area with news and links to collaborative platforms.

Couverture et sommaire du Carnet de Bord Vision 2020

Page d'accueil de l'intranet Vision 2020, avec un accès vers les supports de participation en ligne

Pour ce qui est des supports de participation, cinq outils ont été élaborés afin de pouvoir être adaptés aux possibilités des salariés. Les deux principaux outils, le parcours en atelier et le parcours « séquencé *in situ* » prévoyaient la participation des salariés sous forme de réunions de groupes animés par le responsable (ou un ambassadeur). Les planches de participation étaient accompagnées de jeux d'étiquettes à coller en fonction des réponses choisies.

Le parcours en atelier, pensé pour être réalisé en réunion de 2 heures, a permis de réunir les salariés par groupes de 5 à 6 personnes pour réagir sur des thèmes choisis parmi une présélection. Chaque atelier était animé par le N+1 du groupe qui, par la suite, saisissait les contributions sur un espace intranet dédié, en vue d'être analysés par la suite par l'agence. Ce parcours était destiné aux directeurs d'unités opérationnelles, aux responsables d'unités, aux responsables d'entités, aux cadres, aux agents de maîtrise et aux opérateurs pouvant être mobilisés en réunion.

Le parcours « séquencé in situ », était une version condensée du parcours en atelier, basée sur un système d'affichage permettant de faire réagir les opérateurs lors de moments d'échange plus courts avec leur manager (15-20 minutes). Mis en place dans les attachements pendant plusieurs semaines (dans les lieux de passage du personnel), il était également animé par le N+1, chargé par la suite de saisir les contributions. Les opérateurs avaient la possibilité de refaire ce parcours plusieurs fois s'ils le souhaitaient afin de réagir sur différents thèmes. Ce parcours était destiné aux opérateurs mobilisables dans leur attachement hors réunions.

Chacun de ces parcours a été organisé en deux étapes : une phase d'information (planche n°1) et une phase de participation (planche n°2). La première phase a permis de délivrer différentes informations aux salariés concernant l'histoire de l'entreprise, sa situation actuelle, ses atouts et les défis à relever pour les années à venir (encadrés 6.4 et 6.5). Le temps prévu pour les parcours en atelier étant plus long, cette prise d'information se faisait sous forme de jeu, avec des espaces à remplir et des étiquettes à coller sur le support. Pour les parcours « séquencé *in situ* », les informations apparaissaient déjà directement sur les affiches. La deuxième phase a permis aux salariés de choisir des thèmes sur lesquels ils souhaitaient réagir (parmi une présélection) et de faire des propositions concrètes en fonction de leur choix. Ces thèmes étaient organisés en trois grands piliers (encadrés 6.6 et 6.7) : un pilier axé sur les métiers de la RATP, les clients et le développement durable ; un pilier axé sur les salariés du groupe ; et un pilier axé sur le Groupe RATP.

Encadré 6.4 : parcours en atelier - planche n°1

Groupe RATP : tout pour réussir !

1
Planche
GRUPE RATP

15 Notre histoire

Paris, capitale des grands réseaux de transport public, est devenue le plus aggloméré et abrite le surcroît sur le plus grand réseau.

1949, création de la RATP

D'une régie de transport parisienne... ? ? ? ? ? ... à un groupe multimodal international

16 Le groupe RATP dans le monde, en France, en Île-de-France

Paris, capitale de la région Île-de-France, est devenue le plus aggloméré et abrite le surcroît sur le plus grand réseau.

Le groupe RATP aujourd'hui

- Le 3^e acteur mondial de transport public, multimodal et intégré
- 12 millions de voyages par jour dans le monde
- 60% de recettes voyageurs et 40% de financements publics
- 80 filiales du Groupe
- Une dette de 5,1 milliards d'euros en 2013
- 3,5 milliard d'euros d'investissements en 2011 pour l'ÉPIC
- 53 96 pour moderniser le matériel et les infrastructures afin qu'anticipent l'agglomération
- 47 96 pour développer les réseaux (nouvelles lignes ou matériels plus performants)

1. Quelles sont les villes, les pays ou les Groupes qui jouent le rôle de leader ?
2. Dans quelles villes le Paris, le Grand Paris agit-il de leader de transport ?
3. Quels sont les pays où le Groupe a des activités d'opérations (hors France) ?
4. Dans combien de pays le Groupe a-t-il des opérations ? (2013) (Données supplémentaires ?)
5. À quel(s) métier(s) de quoi le Groupe est-il le plus ?

10 Nos atouts

Salon vous, quels atouts possédez-vous en tant que Groupe pour répondre aux défis à venir ?

Chaque 1, 2 ou 3 atouts

Nos ambitions

Vision 2020

En 2020, être le leader mondial du transport public, s'appuyant sur ses métiers cœur et innovant pour satisfaire tous ses clients

14 Notre ambition et les défis à relever

Salon notre ambition "Vision 2020", quels sont les défis à relever ?

1. Contribuer à la construction du Grand Paris et être l'opérateur référent pour le nouveau réseau
2. Conserver nos positions pour le bus en Île-de-France dans un marché ouvert à la concurrence
3. Développer le Groupe hors Île-de-France à hauteur d'un tiers de son chiffre d'affaires
4. Continuer à proposer des solutions de désaturation des réseaux
5. Anticiper la baisse des financements publics et maîtriser notre dette
6. Financer la modernisation du réseau en Île-de-France sans endettement supplémentaire
7. Être chaque jour à la hauteur des exigences de nos clients

Encadré 6.5 : parcours « séquenté in situ » - planche n°1

Groupe RATP : tout pour réussir !

vision 2020
GRUPE RATP

D'une régie de transports parisiens à un groupe multimodal international

- Le 3^e acteur mondial de transport public, multimodal et intégré
- 12 millions de voyages par jour dans le monde
- 60% de recettes voyageurs et 40% de financements publics
- 80 filiales du Groupe
- Une dette de 5,1 milliards d'euros en 2013
- 3,5 milliard d'euros d'investissements en 2011 pour l'ÉPIC
- 53 96 pour moderniser le matériel et les infrastructures afin qu'anticipent l'agglomération
- 47 96 pour développer les réseaux (nouvelles lignes ou matériels plus performants)

Nos atouts

- Capacité à gérer un réseau multimodal ultradense à Paris
- Maîtrise de l'ensemble des modes de transport public
- Excellence technique reconnue au niveau international
- Une entreprise attractive et reconnue pour sa performance sociale
- Capacité d'adaptation aux évolutions client
- Une entreprise qui s'inscrit dans la durée
- Capacité démontrée à être performante économiquement
- 56 000 collaborateurs couvrant l'ensemble des domaines d'expertise

Les défis à relever

1. Contribuer à la construction du Grand Paris et être l'opérateur référent pour le nouveau réseau
2. Conserver nos positions pour le bus en Île-de-France dans un marché ouvert à la concurrence
3. Développer le Groupe hors Île-de-France à hauteur d'un tiers de son chiffre d'affaires
4. Continuer à proposer des solutions de désaturation des réseaux
5. Anticiper la baisse des financements publics et maîtriser notre dette
6. Financer la modernisation du réseau en Île-de-France sans endettement supplémentaire
7. Être chaque jour à la hauteur des exigences de nos clients

Pour aller plus loin, n'hésitez pas à consulter le **Carnet de bord Vision 2020** que vous avez reçu

Encadré 6.6 : parcours en atelier - planche n°2

Tracer notre itinéraire à 2020

2
Planche

1 Les trois piliers de notre ambition

LES PILIERS
Partez de la vision de votre système de transports collectifs pour identifier les questions relatives aux questions :

Notre ambition

vision 2020
ENIMENONS NOTRE GROUPE PLUS LOIN

« En 2020, être un leader mondial du transport public s'appuyant sur ses métiers cœur et innovant pour satisfaire tous ses clients »

3 Consolider la construction et la cohésion du Groupe intégré

PILIER 1 Clarifier et déployer une stratégie industrielle au service des clients et des territoires

A NOS ORIENTATIONS STRATEGIQUES
Date de consultation stratégique : indiquez la période à laquelle vous souhaitez :

Consolider notre expertise dans nos MÉTIERS

- Poursuivre la modernisation du métro.
- Améliorer la régularité du RER.
- Devenir un leader mondial sur le tramway.
- Faire évoluer le savoir faire de l'exploitation bus pour rester l'opérateur de référence.

Adapter notre offre pour satisfaire tous nos CLIENTS

- Relever les défis des nouvelles attentes des clients (voyageurs, Autorités Organisatrices de Transport).
- Proposer des offres innovantes de transport et de service en France et à l'international.
- Faire évoluer la qualité du service aux voyageurs, notamment dans les espaces.
- Nous concentrer sur nos métiers cœur.

Contribuer au développement de la VILLE durable

- Contribuer activement à la construction du Grand Paris Express et se mettre en situation d'être son futur exploitant.
- Continuer à proposer aux Autorités Organisatrices des solutions de désaturation des réseaux.
- Intégrer la préoccupation du développement durable dans nos métiers et nos projets.

B NOS THEMES DE CONTRIBUTION

Reportez les factuels correspondants à votre famille métier

- Proposer des solutions de mobilité innovantes et respectueuses de l'environnement.
- Proposer des solutions de désaturation dans les transports et les espaces.

PILIER 2 Bâtir le meilleur couple performance économique et performance sociale

A NOS ORIENTATIONS STRATEGIQUES
Date de consultation stratégique : indiquez la période à laquelle vous souhaitez :

Avoir des COLLABORATEURS efficaces et épanouis dans leur travail

- Être plus efficace dans les pratiques professionnelles au quotidien.
- Mettre en œuvre une politique RH adaptée à nos évolutions et entretenir l'épanouissement professionnel.
- Avoir des échanges constructifs avec les organisations syndicales.

B NOS THEMES DE CONTRIBUTION

- Faire évoluer les pratiques professionnelles et les conditions d'exercice des métiers pour être plus compétitif.
- Accroître l'épanouissement professionnel (parcours professionnels, reconnaissance du mérite individuel et collectif...).
- Faire vivre un dialogue social loyal.

PILIER 3 Consolider la construction et la cohésion du Groupe intégré

A NOS ORIENTATIONS STRATEGIQUES
Date de consultation stratégique : indiquez la période à laquelle vous souhaitez :

Être un GROUPE qui allie le meilleur de l'esprit de service public et de la culture de résultat

- Faire vivre les valeurs*, bases de la culture du Groupe pour assurer la cohésion.
- Faire travailler ensemble toutes les composantes du Groupe (les départements entre eux, l'EPIC et les filiales).
- Être ambassadeur de la marque RATP au quotidien.

B NOS THEMES DE CONTRIBUTION

- Faire vivre les valeurs du Groupe dans les pratiques professionnelles.
- Faire mieux travailler ensemble les entités du Groupe.
- Être ambassadeur de la marque RATP.

10 Notre Groupe en 2020

Quels seront nos défis et nos enjeux en 2020 ?

Quelles seront nos priorités ?

Quelles seront nos actions ?

Quelles seront nos réalisations ?

Quelles seront nos contributions ?

Quelles seront nos impacts ?

Quelles seront nos réalisations ?

Quelles seront nos contributions ?

Quelles seront nos impacts ?

Merci pour votre participation et n'hésitez pas à poster vos autres idées sur la plateforme collaborative, accessible à tous via l'intranet!

Encadré 6.7 : parcours « séquencé in situ » - planche n°2

Tracer notre itinéraire à 2020

Notre ambition

vision 2020
ENIMENONS NOTRE GROUPE PLUS LOIN

« En 2020, être un leader mondial du transport public s'appuyant sur ses métiers cœur et innovant pour satisfaire tous ses clients »

1 Les trois piliers de notre ambition

2 Bâtir le meilleur couple performance économique et performance sociale

3 Consolider la construction et la cohésion du Groupe intégré

PILIER 1 Clarifier et déployer une stratégie industrielle au service des clients et des territoires

A NOS ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Consolider notre expertise dans nos MÉTIERS

- Poursuivre la modernisation du métro.
- Améliorer la régularité du RER.
- Devenir un leader mondial sur le tramway.
- Faire évoluer le savoir faire de l'exploitation bus pour rester l'opérateur de référence.

Adapter notre offre pour satisfaire tous nos CLIENTS

- Relever les défis des nouvelles attentes des clients (voyageurs, Autorités Organisatrices de Transport).
- Proposer des offres innovantes de transport et de service en France et à l'international.
- Faire évoluer la qualité du service aux voyageurs, notamment dans les espaces.
- Nous concentrer sur nos métiers cœur.

Contribuer au développement de la VILLE durable

- Contribuer activement à la construction du Grand Paris Express et se mettre en situation d'être son futur exploitant.
- Continuer à proposer aux Autorités Organisatrices des solutions de désaturation des réseaux.
- Intégrer la préoccupation du développement durable dans nos métiers et nos projets.

B NOS THEMES DE CONTRIBUTION

Reportez les factuels correspondants à votre famille métier

- Proposer des solutions de mobilité innovantes et respectueuses de l'environnement.
- Proposer des solutions de désaturation dans les transports et les espaces.

PILIER 2 Bâtir le meilleur couple performance économique et performance sociale

A NOS ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Avoir des COLLABORATEURS efficaces et épanouis dans leur travail

- Être plus efficace dans les pratiques professionnelles au quotidien.
- Mettre en œuvre une politique RH adaptée à nos évolutions et entretenir l'épanouissement professionnel.
- Avoir des échanges constructifs avec les organisations syndicales.

B NOS THEMES DE CONTRIBUTION

- Faire évoluer les pratiques professionnelles et les conditions d'exercice des métiers pour être plus compétitif.
- Accroître l'épanouissement professionnel (parcours professionnels, reconnaissance du mérite individuel et collectif...).
- Faire vivre un dialogue social loyal.

PILIER 3 Consolider la construction et la cohésion du Groupe intégré

A NOS ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Être un GROUPE qui allie le meilleur de l'esprit de service public et de la culture de résultat

- Faire vivre les valeurs*, bases de la culture du Groupe pour assurer la cohésion.
- Faire travailler ensemble toutes les composantes du Groupe (les départements entre eux, l'EPIC et les filiales).
- Être ambassadeur de la marque RATP au quotidien.

B NOS THEMES DE CONTRIBUTION

- Faire vivre les valeurs du Groupe dans les pratiques professionnelles.
- Faire mieux travailler ensemble les entités du Groupe.
- Être ambassadeur de la marque RATP.

Vous souhaitez continuer le débat ?

Rendez-vous sur l'Espace Vision 2020 dans l'intranet Urban Web et sur la plateforme collaborative

Les thèmes à choisir étaient différents en fonction du département de provenance, et donc du métier des répondants. Les participants devaient donc choisir l'étiquette correspondant à leur métier et la coller sur le support. Ils devaient ensuite choisir un thème de contribution et le cocher (parcours en atelier) ou le reporter sur les feuilles de contributions (parcours « séquencé *in situ* ») (encadré 6.6).

Encadré 6.8 : choix des thèmes de contribution

Etiquettes « métiers » du parcours en atelier

Etiquettes « métiers » du parcours « séquencé *in situ* »

Feuille de contribution du parcours « séquencé *in situ* »

Il s'agissait, lors de ces parcours, d'encourager les salariés à échanger entre eux afin de se mettre d'accord sur le choix des thèmes à développer et pour répondre aux questions. Le but étant d'arriver à un consensus au sein de l'équipe, tout en laissant chacun exprimer librement ses idées et points de vue.

A l'issue des réunions, l'animateur devait saisir les contributions des répondants sur l'espace intranet afin de les faire remonter à l'agence et à l'équipe en charge du projet.

Distribués sous forme de kits, les planches de participation étaient accompagnées non seulement des annexes nécessaires à la participation (étiquettes à coller, feuille de participation) mais aussi d'un guide de l'animateur destiné à la personne en charge de l'animation de l'atelier. Les kits du parcours « séquencé *in situ* » comprenaient également une affiche (en différents formats) pour annoncer aux salariés la mise en place de la démarche dans leur attachement.

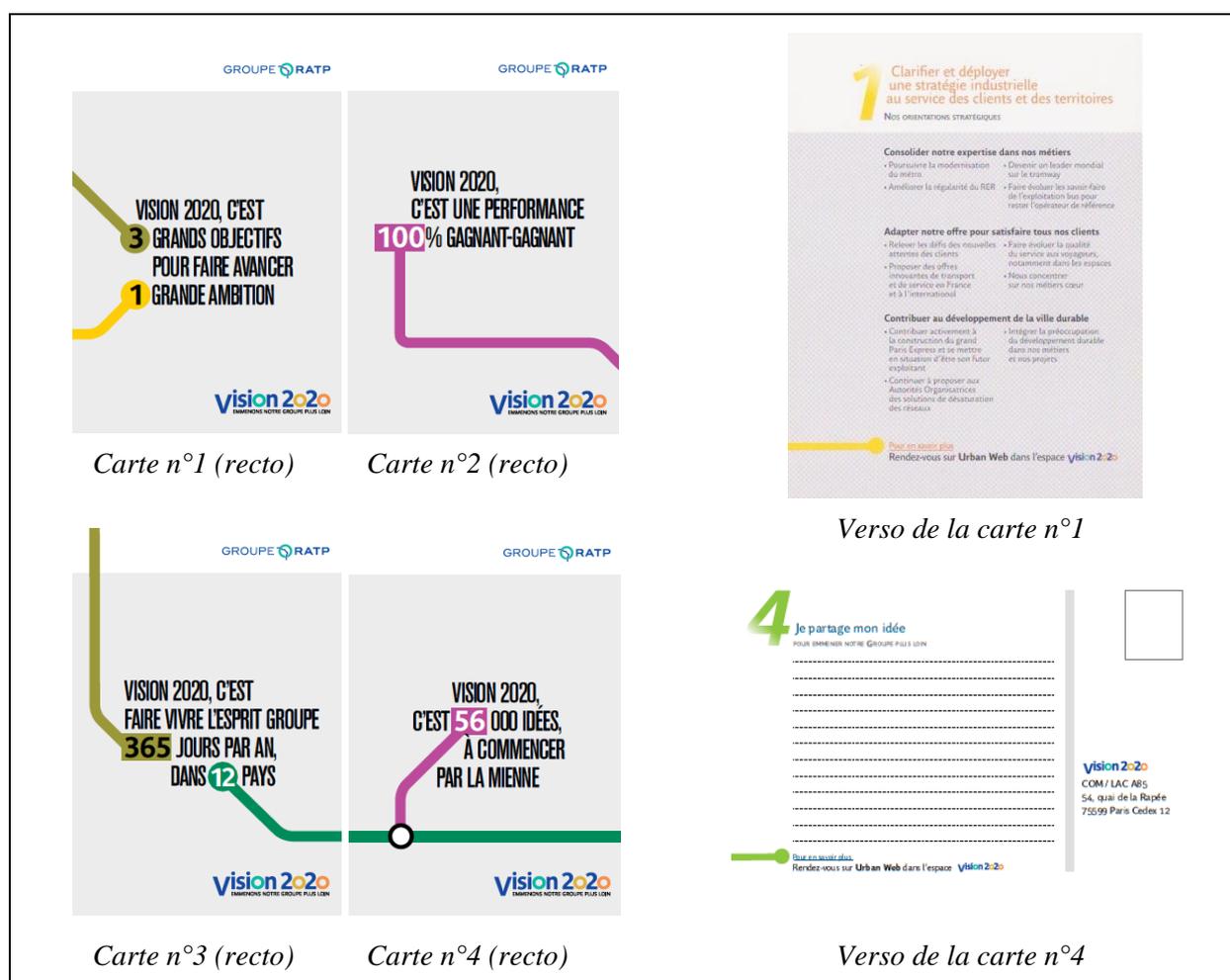
Les trois autres outils, proposés en complément, permettaient une participation individuelle (Parcours web 2.0, plateforme collaborative, cartes postales).

Le parcours web 2.0, proposé en E-learning via l'intranet, a permis aux opérateurs de se connecter à une plateforme pour accéder aux planches (reprenant les mêmes informations que celles des autres parcours) et y réagir sur un temps d'environ 15 minutes. Mené individuellement, ce parcours était destiné aux opérateurs non mobilisables dans leur attachement et utilisé « en dernier recours » car il ne présentait qu'une version limitée de l'exercice et ne permettait pas l'échange.

Tout comme celui-ci, la *plateforme collaborative* était accessible, via l'intranet du groupe (encadré 6.3 présenté plus haut), à l'ensemble des salariés du groupe. Elle proposait différentes fonctions : contribuer aux différents sujets proposés dans le cadre de la démarche, déposer des suggestions, participer aux forums sur différentes thématiques, suivre la démarche participative et accéder aux derniers commentaires.

Enfin, des cartes postales (encadré 6.9) présentant les piliers stratégiques avec une possibilité de renvoi par courrier ont été transmises aux salariés en complément de l'Urban Mag du mois de juin. Ce dernier mode de participation a été très peu utilisé par les salariés.

Encadré 6.9 : cartes postales Vision 2020



A la suite de la démarche, un bilan (encadré 6.10) a été remis à l'ensemble des salariés en supplément de l'Urban Mag d'octobre 2012 (n°35). Ce document a présenté les principaux résultats de la démarche, suite à l'analyse des données par l'agence (chiffres en termes de participation, principaux thèmes de contribution par pilier stratégique, priorités pour les salariés, exemples d'idées émises par les participants, etc.).

Puis, en février 2013, une fois le plan d'entreprise déterminé, un document reprenant ses points fondamentaux a été envoyé aux salariés, en supplément de l'Urban Mag n° 38. Il présentait notamment les objectifs issus de la démarche Vision 2020 pour le plan d'entreprise et les orientations stratégiques à mettre en œuvre (encadré 6.11). Le plan d'entreprise complet a également été remis à l'ensemble des salariés.

Encadré 6.10 : extraits du bilan de la démarche participative

La démarche Vision 2020, un succès participatif

Non seulement la démarche participative a suscité une forte mobilisation et un intérêt marqué, mais ses résultats sont d'autant plus significatifs que toutes les composantes du Groupe se sont exprimées.

Toutes les catégories de personnel représentées

53% des cadres et 80% des agents de maîtrise de l'exercice ont pris part à l'exercice. De leur côté, 38% des opérateurs et 34% des ingénieurs ont participé au Parcours en atelier et, surtout, aux Parcours in situ organisés dans les établissements, soit à titre individuel, soit en groupe.

L'ensemble des métiers impliqués

Tous les départements de l'EPIC ont contribué à la démarche, même si le taux de participation varie selon les cas : installation des équipes, en atelier de 20 minutes, et était pas toujours facile compte tenu des contraintes opérationnelles de la maintenance et de l'exploitation.

Les filiales, y compris étrangères, ont également pris part à l'exercice et proposé plus de 400 idées d'actions.

Des contributions particulièrement riches

Les 20 800 contributions recueillies témoignent d'un niveau de participation exceptionnel.

68 % des contributions ont été retenues pour être prises en compte dans le plan stratégique.

"Je suis contente d'avoir participé à la démarche Vision 2020, qui m'a appris beaucoup de choses sur mon entreprise."

"Cette opportunité qui nous est donnée de nous exprimer, c'est un avantage extraordinaire. Ce n'est pas comme ça partout."

"Ludique, pratique et instructif, les ateliers ont été agréables à faire et à encadrer."

Le bilan de la démarche Vision 2020 est très satisfaisant au regard des démarches participatives que nous avons élaborées pour d'autres grandes entreprises. Le niveau de participation et d'intérêt observé est très bon, dans la lignée des résultats de nos clients. Le fait d'avoir adopté les dispositifs aux niveaux professionnels et opérationnels des salariés a permis de toucher chacun. La démarche se distingue surtout par un excellent taux de contribution, obtenu en un temps record. C'est environ 5 fois plus d'idées que ce que nous avons recueilli de nos précédentes initiatives. 1 idée par participant, c'est tout à fait exceptionnel!

Francis KROUSKI - Président d'Innovation Consulting pour le secteur des transports

Comment concrétiser la Vision 2020 ?

PILIER 2 : bâtir le meilleur couple performance économique et performance sociale

C'est sur le pilier 2 que les idées d'actions sont les plus nombreuses : 36,4% des propositions recueillies pour les trois piliers. Elles portent avant tout sur la politique de ressources humaines, qui, sur l'ensemble des contributions, constitue le thème sur lequel les salariés se sont le plus exprimés.

« Nous sommes à mi-chemin de l'objectif visé »

Sur une échelle de 1 à 5, le participant de la démarche a estimé à 2,6 le chemin déjà parcouru pour atteindre les objectifs que recouvre le pilier 2.

- Être plus efficace dans les pratiques professionnelles au quotidien.
- Mettre en œuvre une politique RH adaptée à nos évolutions et renforcer l'épanouissement professionnel de nos collaborateurs.
- Avoir des managers à l'écoute et en charge l'évaluation de leurs responsabilités.
- Avoir des échanges constructifs avec les organisations syndicales.

La priorité : l'épanouissement professionnel

Il s'agit de proposer des idées d'actions pour nos quatre domaines sociaux, avec une réflexion assez venue en faveur de l'épanouissement professionnel. Le principal axe de réflexion est celui de l'investissement dans le capital humain. En effet, 62% des propositions ont traités de l'épanouissement et du développement des collaborateurs. En outre, un autre axe majeur est celui de l'investissement dans le capital humain.

De leur côté, les encadrants expriment un fort besoin d'accompagnement dans la mise en œuvre de leurs propositions, mais il est aussi difficile de la formaliser et la transmettre aux salariés. Ils ont aussi de fortes attentes.

30% des idées proposées ont traités de l'épanouissement professionnel.

Encadré 6.11 : extraits du document « Plan stratégique – l'essentiel »

12 OBJECTIFS GROUPE POUR CONJUGUER PERFORMANCE ÉCONOMIQUE, PERFORMANCE SOCIALE ET PERFORMANCE COMMERCIALE AU SERVICE DU CLIENT

ÊTRE DANS LE TOP 5 MONDIAL

Realiser 30% de chiffre d'affaires en dehors de l'Épic

Realiser au moins 1% de productivité dans l'Épic en moyenne annuelle

Dégager 1 milliard d'euros par an de capacité d'autofinancement

MAÎTRISER LA DIÉTITE de l'opérateur de transport et de l'infrastructure

ACCROÎTRE LE TRAFIC VOYAGEUR de 20%

AMÉLIORER SENSIBLEMENT la note de satisfaction des clients de 7 sur 10 pour l'Épic

RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE GAZ à effet de serre et la consommation énergétique de 15% PAR ANNÉE VOYAGEUR

AMÉLIORER LA SATISFACTION des salariés au-delà de 7,3 sur 10 pour l'Épic et mesurer la satisfaction des salariés des principales filiales

ASSURER LA PROMOTION SOCIALE de 1 000 salariés par an

AMÉLIORER LE PRÉSIDENTISME ET RÉDUIRE LES ACCIDENTS DU TRAVAIL

FÉMINISER les recrutements et les promotions

05

LES 7 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET LES ACTIONS MAJEURES DU PLAN

Orientations stratégiques 1

Renforcer notre relation de confiance avec les Autorités organisatrices de transports (AOT) et les parties prenantes

1. Renforcer la transparence et la confiance avec les Autorités organisatrices de transports pour améliorer leur confiance

2. Renforcer notre relation de confiance avec les AOT et les parties prenantes

3. Renforcer notre relation de confiance avec les AOT et les parties prenantes

Orientations stratégiques 2

Renforcer notre relation de confiance avec les Autorités organisatrices de transports (AOT) et les parties prenantes

1. Renforcer la transparence et la confiance avec les Autorités organisatrices de transports pour améliorer leur confiance

2. Renforcer notre relation de confiance avec les AOT et les parties prenantes

3. Renforcer notre relation de confiance avec les AOT et les parties prenantes

Orientations stratégiques 3

Renforcer notre relation de confiance avec les Autorités organisatrices de transports (AOT) et les parties prenantes

1. Renforcer la transparence et la confiance avec les Autorités organisatrices de transports pour améliorer leur confiance

2. Renforcer notre relation de confiance avec les AOT et les parties prenantes

3. Renforcer notre relation de confiance avec les AOT et les parties prenantes

06

Suite à cette présentation du terrain empirique et avant de traiter du recueil des données en lui-même (section 6.4), il est important de fournir des précisions concernant la posture dans laquelle nous avons abordé le terrain. Cela permettra en effet de mieux comprendre comment ont été appréhendés le recueil et l'analyse des données. Les aspects éthiques de la recherche seront également présentés à cette occasion.

La posture du chercheur dans l'approche du terrain

La première partie de cette section aborde le rôle du chercheur selon différentes perspectives. Ce point nous paraît important à préciser car il fournit des informations sur la manière dont les données ont été appréhendées et sur l'esprit dans lequel s'est déroulée la recherche. En effet, le paradigme interprétativiste implique une interrelation entre le sujet et l'objet qu'il étudie. La subjectivité du chercheur intervient donc dans sa manière d'aborder le terrain et doit être prise en compte par celui-ci dans sa démarche d'analyse (Guillemette, 2006 ; Guillemette et Luckerhoff, 2009).

Dans ce travail, la position tenue par le chercheur comportait plusieurs facettes.

Tout d'abord, et de manière classique dans l'utilisation d'une méthodologie qualitative, un mouvement continu entre les rôles d'observateur et d'analyste a naturellement eu lieu, impliquant respectivement des moments de rapprochement et de distanciation du terrain, que ce soit physiquement ou intellectuellement. Comme l'indique Benmoussa (2013), cette recherche d'équilibre entre immersion et distanciation est qualifiée par Glaser et Strauss (1967) de « détachement informé » et par Patton (1990) de « neutralité empathique ». Ce dernier précise qu'« *il y a un niveau moyen entre devenir trop impliqué, ce qui peut fausser le jugement et rester trop distant, ce qui peut limiter la compréhension* ».

Bien que ce double rôle soit parfois délicat à gérer d'un point de vue personnel, cette complexité ne concerne que le chercheur et n'affecte en rien la perception que peuvent en avoir les répondants. En effet, l'énonciation claire de la démarche et des objectifs de ce travail de recherche nous a immédiatement permis d'entrer dans un rôle clair vis-à-vis des individus rencontrés, celui de l'étudiante qui mène une recherche doctorale. Cette « étiquette » nous a permis non seulement de souligner le caractère individuel et indépendant de la recherche, mais aussi de provoquer, de manière involontaire, la bienveillance et l'intention d'aider de la part des répondants. Il est en effet intéressant de constater les différences de réactions face à la venue d'un intervenant sur le terrain, selon qu'il se présente comme un professionnel (réflexe de méfiance) ou comme un étudiant (réflexe d'aide). La réaction de Claire, à notre arrivée dans son bureau, en est assez illustrative. Adoptant spontanément une attitude maternelle et

d'aide dès les premiers mots échangés (« *Bonjour mignonne... C'est bien, il faut aider les jeunes...* »), elle a émis de nombreux conseils durant l'entretien et nous a proposé de venir assister à la convention concernant Vision 2020 organisée dans son département.

Par ailleurs, au-delà de cette présentation personnelle, nous avons toujours veillé à rassurer les répondants concernant la confidentialité des informations recueillies et le respect des avis émis afin de favoriser une relation de confiance.

Au-delà de ce double rôle inhérent au chercheur qualitatif, il convient d'en considérer deux autres, spécifiques au terrain étudié.

Le fait d'être utilisatrice régulière des services proposés par l'organisation, et ce bien avant d'avoir envisagé celle-ci comme objet d'étude, implique la préexistence d'une relation objet / chercheur. Tout comme cette relation a été modifiée par notre implication dans la recherche, elle a pu, de manière réciproque, influencer notre approche du terrain à travers une perception personnelle pré-ancrée. Ainsi, il est apparu important de prendre conscience de ce fait afin de distinguer les réflexions associées au statut d'utilisatrice à celles du chercheur, tout en gardant à l'esprit que celles-ci pouvaient interagir.

Enfin, le fait d'échanger avec les répondants implique une situation d'interaction pouvant avoir des effets sur ces derniers, même lorsque le chercheur ne confère pas de visée transformative à sa recherche et souhaite conserver un statut d'observateur. Comme le souligne Bardin (2013), l'entretien peut amener le répondant à avoir un avis réflexif sur son propre discours, ce qui a été le cas plusieurs fois, notamment pour Monique (encadré 6.12 – exemple 1). Une autre situation, inattendue, s'est révélée illustrative des effets potentiels que peut avoir le chercheur sur ses interlocuteurs. Ainsi, à la fin de l'entretien mené auprès de Thierry, Denis et Magali, ceux-ci ont exprimé les bénéfices qu'ils ressentaient du fait d'avoir échangé avec une personne extérieure à l'organisation (encadré 6.12 – exemple 2). Hlady-Rispal (2002) aborde ce point et parle d'interaction à double sens. Elle précise alors que « *les participants sont également des interprètes lorsqu'ils reconsidèrent leur perception de la réalité à partir des questionnements ou des observations émises par le chercheur. Les contacts informels, les entretiens, la demande de fourniture de certains documents, leur commentaire affectent la façon dont les acteurs perçoivent leur organisation, le phénomène étudié et la façon dont ils la présentent* ».

Encadré 6.12 : illustrations du phénomène d'interaction à double sens

Exemple 1

Avant de partir, elle me précise qu'elle a apprécié l'entretien. Cela l'a obligée à prendre du recul et réfléchir pour « raconter l'histoire » (extrait du journal de bord, suite à l'entretien avec Monique).

Exemple 2

Thierry : « Merci à vous [...] Nous ça nous a permis aussi de revoir, de revoir ça, de se remettre dedans, et également que ce soit pour Magali ou pour Denis, heu... ben également de faire le (s'adresse à Magali) je te nomme ambassadrice, des opérateurs, pour, pour dire justement, ben voilà, 'y'a déjà un premier retour', donc heu... pas un retour de la part de la direction, mais le projet continue, donc derrière, si jamais on est de nouveau interrogés dessus, ben oui, ça avance, on a des, d'ailleurs eu une stagiaire là-dessus, qui travaille dessus, qui va faire un bilan etc. Donc voilà on peut aller, sans aller trop dans le détail, dire 'voilà, ça continue' et donc ça, voilà, c'est important également pour dire aux opérateurs ou aux encadrants 'non, on n'a pas travaillé pour rien, puisque, même des gens extérieurs, donc heu... au groupe s'intéressent à ce qu'on a fait' »

Denis : « Dans la continuité de Thierry, ce qu'on peut rajouter c'est qu'on a eu la satisfaction personnelle d'avoir été reconnu comme centre pilote pour, pour la Vision 2020, mais au-delà du groupe, on s'aperçoit, justement, que, voilà, c'est sorti en fin de compte un petit peu des frontières, et que, ben on est très honorés de vous avoir eu aujourd'hui et que vous vous intéressiez au travail qu'on a fourni pendant cette période » (entretien n° 18).

Sylvie, après m'avoir proposé de rencontrer des membres de son équipe : « Ben ils seront contents en plus... non, non, sérieusement, enfin, j'utilise un petit peu votre présence aussi pour, pour, parce que ça permet aussi de les valoriser quoi d'être écouté par quelqu'un de l'extérieur » (entretien n°20).

Ainsi, cette pluri-position du chercheur, associée aux objectifs de recherche et aux choix épistémologiques et méthodologiques, a induit certaines modalités dans la recherche qu'il convient de préciser.

- *La flexibilité*

Lors des périodes intensives de recueil des données, seul un entretien était planifié par demi-journée, ce qui a permis de laisser place aux imprévus, notamment à la possibilité de rencontrer plusieurs personnes sur un même site, de manière improvisée, ce qui est d'ailleurs arrivé fréquemment. Cette flexibilité accompagne une volonté générale de rester ouvert aux possibilités offertes par le terrain et d'être à l'écoute de l'environnement, afin d'optimiser les interventions sur le terrain et d'en faire ressortir un maximum d'informations susceptibles d'en améliorer l'analyse (Paillé et Mucchielli, 2012). Ainsi, plusieurs situations inattendues (e.g. invitation à déjeuner dans un centre bus, échange avec une équipe lors d'une panne dans un centre métro) se sont révélées être autant d'opportunités d'observation et d'échanges riches.

Notons par ailleurs que cette organisation nous a permis de prendre le temps, sur chaque nouveau site, de nous imprégner de celui-ci. En effet, étant donné le caractère hétéroclite de l'organisation (nombreux centres et métiers), notre familiarisation avec celle-ci a eu lieu tout au long de la phase empirique.

- *L'instrumentation préalable*

Cette volonté de rester ouvert aux opportunités offertes par le terrain s'accompagne d'un faible degré d'instrumentation préalable. En effet, si les outils, particulièrement le guide d'entretien (annexe 5), avaient été réfléchis en amont, leur utilisation a toujours été adaptée en fonction des situations rencontrées et des profils des répondants. Miles et Huberman (2003) abordent la question de l'instrumentation préalable et indiquent quels éléments permettent de faire le choix le plus approprié en la matière (tableau 6.6).

Ainsi, étant donné les objectifs et la nature de cette recherche, un faible degré d'instrumentation préalable a permis un meilleur ajustement aux contraintes et aux opportunités du terrain, la possibilité de laisser émerger des données inattendues et l'adaptation du recueil au fur et à mesure de l'avancement en fonction des besoins.

**Tableau 6.6 : instrumentation préalable : facteurs décisionnels clés
(adapté de Miles et Huberman, 2003)**

Instrumentation préalable faible	Instrumentation préalable forte
Description contextuelle riche	Contextualisation moins cruciale
Concepts inductivement enracinés dans des significations locales	Concepts prédéfinis par le chercheur
Exploratoire, inductive	Confirmatoire, guidée par la théorie
Visée descriptive	Visée explicative
Accent mis sur une recherche de « base »	Accent mis sur une recherche appliquée, évaluative
Etude de cas unique	Etude de cas multi-sites
La comparabilité n'est pas déterminante	La comparabilité est importante
Etude de cas à un niveau, simple, maniable	Etude de cas à plusieurs niveaux, complexe, surchargée
La généralisation n'est pas un objectif en soi	La généralisation/représentativité est importante
Besoin de minorer le biais introduit par le chercheur	Le biais introduit par le chercheur est moins préoccupant
Etude autonome, uniquement qualitative	Etude multi-méthodes, avec des techniques quantitatives

Les considérations instrumentales précédemment citées (flexibilité et instrumentation préalable) ayant pour objectif l'ouverture au terrain et l'écoute de celui-ci, elles s'accompagnent naturellement de dispositions intellectuelles allant dans le même sens et associées aux aspects déontologiques de la recherche.

Considérations éthiques

« Analyser un site, c'est travailler dans un contexte humain ; cela impose éthique, prudence, sensibilité. Analyser un site, c'est s'inscrire dans un jeu de relations entre acteurs » (Albarello, 2011). L'auteur évoque divers aspects déontologiques associés à l'étude de cas, particulièrement concernant la relation d'échange que celle-ci implique. Ces différents thèmes sont repris dans les lignes qui suivent et illustrés par les expériences vécues lors de l'enquête.

- *Eviter le sentiment de malaise des différents acteurs*

Avant toute chose, il convient d'être transparent concernant les intentions dès l'entrée sur le terrain et à chaque nouveau contact. Il est important pour cela de veiller à fournir, de façon claire, différents éléments d'information aux individus afin de les rassurer (tableau 6.7).

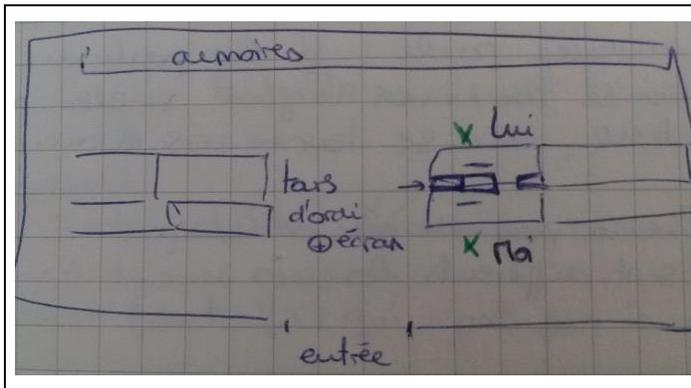
Tableau 6.7 : les informations fournies aux répondants

<i>Objet</i>	<i>Eléments d'information apportés</i>
Etude	Mise en place d'une étude pour la réalisation d'un travail doctoral.
Objectifs	Annonce de l'objet de recherche ; Précisions des attentes envers les répondants.
Contexte	Autorisation accordée par la direction de l'organisation ; Démarche individuelle s'inscrivant dans un projet universitaire ; Aucune relation contractuelle avec l'organisation (impartialité et indépendance).
Forme	Entretiens menés auprès de salariés de différents statuts ; Observations de différentes natures.

Albarello (2011) prend l'exemple de plusieurs situations difficiles classiquement rencontrées lors de la réalisation d'une étude de cas. Cette étude n'a pas échappé à ce type de difficultés et différentes situations de malaise ou de malentendus ont été vécues.

Le premier exemple (qui s'est présentée à deux reprises) est celui de la rencontre avec des individus récalcitrants à notre demande et peu enclins à se livrer. Le premier individu concerné a tout d'abord reporté l'entrevue, puis l'a annulée par téléphone (cas évoqué plus loin dans l'encadré 6.19). Le deuxième individu s'est tout de même soumis à l'entretien, non sans faire sentir qu'il le ressentait comme une corvée dont il voulait être débarrassé rapidement (attitude renfermée, réponses courtes ou évitement de certaines questions). La disposition physique dans laquelle l'entretien s'est déroulé a été particulièrement marquante (encadré 6.13) : nous installant sur le siège le plus proche de la sortie (nous n'avons pas effectué plus de trois mètres dans un bureau immense), il s'est lui-même installé sur le siège du bureau d'en face. Ainsi, nous étions séparés physiquement par deux tables et du matériel informatique. Dans cette disposition, il était nécessaire de se pencher pour pouvoir le voir pendant la conversation.

Encadré 6.13 : disposition physique d'un entretien difficile



Extrait du journal de bord :

Schéma effectué pour illustrer un entretien difficile, ou l'interlocuteur n'était pas dans de bonnes dispositions. Le placement qu'il nous a donné (avec des écrans et tours d'ordinateur entre nous) était révélateur de son état d'esprit (rejet, protection).

Etant donné le climat tendu et le malaise du répondant (et par conséquent, le nôtre), nous ne sommes pas « entrés dans les détails » et avons plus veillé à apaiser la situation que cherché à obtenir des informations qu'il n'était pas disposé à fournir.

Le deuxième exemple a trait aux difficultés que le chercheur peut rencontrer lorsqu'il se rend sur un terrain dont il ne connaît pas certaines habitudes. L'encadré suivant illustre une maladresse commise de notre part par timidité et souci de discrétion. Nous n'avions alors pas conscience que notre comportement aurait pu être mal interprété et vexer les personnes rencontrées.

Encadré 6.14 : illustration d'une maladresse commise sur le terrain

Extrait du journal de bord :

Arrivée dans le centre par la salle du personnel des machinistes. Me présente à l'accueil. L'agent d'accueil prévient Nicolas, je m'installe à une table en attendant. Tous les agents qui entrent me saluent [...]. Nicolas vient me chercher. Nous entrons dans le local où il y a son bureau (dans les ateliers de maintenance). Je salue les personnes qui sont là sans leur serrer la main. Dans son bureau, il me dit de m'installer et qu'il va fumer. Je lui propose d'aller fumer avec lui. Il accepte, nous sortons. La première chose qu'il me dit une fois arrivés dehors est que, à la RATP, quand on entre dans un bureau, on serre la main à tout le monde. Il me reprend un peu en quelque sorte en m'expliquant les codes à adopter. Je le remercie de m'avoir précisé cela et lui dit que je n'hésiterai plus à le faire.

Il donc est nécessaire, pour le chercheur, d'apprendre les codes employés dans le milieu dans lequel il intervient, de se familiariser avec les habitudes et les comportements propres aux groupes qu'il est amené à rencontrer. Il s'agit d'un véritable apprentissage qui nécessite attention, capacité d'adaptation et remise en question. Se faire accepter des individus rencontrés et veiller aux conditions dans lesquelles l'échange se produit font partie intégrante de la mission du chercheur. Pour ce faire, le chercheur doit savoir faire preuve d'empathie.

- *L'empathie*

Il est essentiel, pour le chercheur, de comprendre la situation à laquelle il est confronté et de s'y adapter en adoptant des comportements profitables à l'observation et à l'écoute de l'autre (e. g. langage, postures intellectuelle et physique appropriées). L'empathie se définit comme « *une sensibilité altérocentrique³⁷, une sensibilité sociale, une réceptivité aux réactions d'autrui. Dans l'empathie, l'observateur est attentif à un vécu, il atteint un type de décentration impliquée, qui est une attitude adaptée à la recherche en sciences humaines* » (Paillé et Mucchielli, 2012). Elle devient alors une clé d'accès à l'autre et à son vécu. L'apprentissage du langage n'a pas toujours été aisé dans cette entreprise qui regroupe tant de métiers et de cultures différentes (encadré 6.15).

Encadré 6.15 : l'apprentissage du langage

Extrait du journal de bord (suite à la rencontre avec deux cadres ingénieurs) :

Difficulté terrain : effort cognitif intense pour essayer de comprendre des aspects techniques (électronique, moteurs...) très compliqués. Très fatigant, frustrant, et inquiétant, peur de passer à côté de quelque chose, impossible de tout comprendre.

Extrait du journal de bord (suite à une visite dans un centre bus) :

Nous redescendons, Thierry trouve une voiture pour me raccompagner au terminus du métro. Quand il m'a dit « voiture », j'ai cru qu'il parlait d'un bus, c'est le mot que les pros utilisent... j'acquiers le jargon !

Par ailleurs, de manière assez naturelle, nous avons veillé à adapter nos tenues vestimentaires en fonction des sites de rencontre, non seulement pour des aspects pratiques, mais aussi pour être en cohérence avec le milieu visité et donc y être plus facilement acceptée. Ainsi, comme l'expriment Paillé et Mucchielli (2012), « *bien avant toute technique ou méthode, l'attitude face aux données est ce qu'il y a de plus fondamental, c'est-à-dire la disposition de l'esprit, la disponibilité à l'autre, le respect des témoignages, peut-être même quelque chose comme un sens du sacré* ».

³⁷ « Tendance de celui ou celle qui subordonne tous ses intérêts à ceux d'autrui considéré comme centre de tout » (CNRTL : www.cnrtl.fr).

- *Neutralité et distanciation*

Il est important d'aborder le terrain sans a priori ou idées préconçues. Il convient alors pour le chercheur de prendre de la distance avec ses convictions personnelles d'une part, mais aussi de faire l'effort de se distancier du point de vue des acteurs impliqués, qu'il peut avoir tendance à adopter, consciemment ou inconsciemment.

Si l'attitude empathique a été essentielle dans notre démarche, nous avons veillé aux effets qu'elle pouvait avoir, en retour, sur notre propre humeur. Pour cela, la consignation des émotions ressenties suite aux échanges nous a permis de constater que le fait de se mettre dans une position proche émotionnellement de l'interlocuteur pouvait influencer sur notre appréhension et notre compréhension des phénomènes (encadré 6.16). Ainsi, si une prise de distance est nécessaire concernant les points de vue des individus rencontrés, au même titre que les convictions personnelles du chercheur, il en est de même pour les émotions.

Encadré 6.16 : émotions ressenties suite à un échange

Extrait du journal de bord (suite à une conversation téléphonique) :

Je suis doublement touchée de cette brève discussion. D'abord de l'intention que m'a portée ce monsieur en tenant à me prévenir et m'expliquer les raisons de son refus. Ensuite, car il vit une situation très difficile, il y a de la détresse dans son discours et ça me fait de la peine. Il subit la situation. Je suis restée distante et n'ai volontairement pas voulu insister car la situation l'a voulu. Mais j'ai senti comme un « besoin que ça sorte » de sa part. Je pense que ce monsieur ne va pas bien et ça me touche.

- *La confidentialité*

Un autre élément essentiel d'un point de vue déontologique est le respect de la confidentialité de certaines données dont la divulgation pourrait nuire à l'organisation (e.g. données stratégiques), et le respect de l'anonymat des individus rencontrés. Il est en effet essentiel de veiller à ne mettre aucun répondant en difficulté par rapport à des informations personnelles ou à des paroles qui pourraient leur être reprochées par la suite. Nous avons donc veillé, dans ce document, à changer les noms des répondants et à masquer les informations permettant de les reconnaître. Par ailleurs, à la question « qui avez-vous déjà rencontré ? », qui nous a été posée à plusieurs reprises, nous avons toujours refusé de donner des noms en expliquant la raison de ce refus, ce qui a été bien reçu et compris.

« Lorsque le chercheur a défini son programme de recherche, il lui restera à définir les données sur lesquelles il travaillera afin de rencontrer ses objectifs, données qui se prêteront à des procédures de traitement spécifiques. Le choix essentiel consiste ici à décider si les données relèveront du comportement de l'acteur ou de la connaissance que celui-ci en a. Ainsi, ces données se présentent sous forme de faits, c'est-à-dire des comportements observables des acteurs, soit sous forme d'interprétations que les acteurs donnent à leurs actions et de l'environnement dans lequel ils agissent » (Bergadaà et Nyeck, 1992). Les auteurs précisent qu'il existe deux écoles de pensées, issues de la psychologie, à ce sujet :

- L'approche behavioriste, qui traite seulement des fait et écarte de l'analyse tout ce qui n'en relève pas directement (interprétations, attitudes, motivations, intentions, opinions, etc.) ;
- L'approche cognitiviste, issue de la *Gestalt theory*, qui s'appuie au contraire sur les interprétations des acteurs pour son analyse.

Etant donné le positionnement interprétativiste de ce travail, le choix des données à utiliser pour répondre aux objectifs de recherche correspond à la perspective cognitiviste.

En effet, les objectifs de cette recherche sont fondés sur la compréhension du sens que les individus donnent à la réalité et s'appuient donc sur l'interprétation des acteurs (répondants et chercheur). « *Les interprétations des acteurs sont donc les données de base de l'approche* » (Perret et Séville, 2007). Ce choix entre en cohérence avec la notion de *Verstehen* (Weber, 1965) précédemment abordée (cf. section 5.1). Dans cette perspective, différentes sources de données ont été utilisées.

La multi-angulation des sources d'information et des méthodes de recueil des données

Si la méthode de l'étude de cas n'impose pas de mode de recueil des données particulier, l'une de ses particularités réside dans la diversification des sources à travers la multi-angulation des méthodes de collecte des données (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2009 ; Wacheux, 1996 ; Igalens et Roussel, 1998), qui permet de mettre en lien les différentes informations

récoltées et de corroborer les résultats de leur analyse. Ainsi, ce mode de recueil garantit pour partie la qualité de la recherche : « *Un recueil des données diversifié est aujourd’hui vivement recommandé par les auteurs émanant d’un courant qualitatif. Ce mode de recueil garantit pour partie la validité interne de la recherche et permet d’éviter par la suite de sérieuses erreurs d’analyse. Le terme de triangulation est très souvent employé* » (HladyRispal, 2002). Le choix du mode de recueil des données s’opère en fonction de l’objet, des questions de recherche et des possibilités laissées par le terrain (Yin, 2009). Le tableau suivant, inspiré de celui proposé par Hlady-Rispal (2002) présente les données collectées en les classant en fonction de leur nature.

Tableau 6.8 : triangulation des données

Données orales	Données écrites
Entretiens : Informels et formels; Semi-directifs et non directifs ; Individuels ou en groupe. Répondants de différents statuts selon : Le niveau hiérarchique, le rôle joué dans la démarche, le département d’appartenance.	Documents internes Vision 2020 ; Autres documents internes (journal interne, tracts, documents de travail...) ; Articles Internet, presse gratuite parisienne ; Carnet d’entretiens, journal de bord.
Données observées	Documents iconographiques
Locaux RATP (organisation et utilisation) ; Interactions lors des entretiens ; Présence à des manifestations (Forum AFCL, Convention Vision 2020 pour les cadres, convention SEM).	Campagnes de communication internes et externes ; Logo et chartes graphiques ; Photographies personnelles.

Ces données présentent différents points d’intérêts. Les entretiens avec les organisateurs de la démarche ont permis d’accéder à certains aspects techniques et stratégiques de la mise en place de la démarche (un point de vue plus large et tourné sur l’entreprise). Les entretiens individuels ont permis de comprendre le point de vue et le ressenti des individus en fonction de leur contexte professionnel et personnel. Les entretiens de groupes ont été l’occasion d’observer les interactions entre les individus. L’étude de documents et les observations ont permis à la fois d’intégrer des éléments contextuels à l’analyse, de comprendre l’entreprise plus largement pour mieux saisir le ressenti des individus, mais aussi d’avoir un retour sur soi et de tenir compte du vécu de l’observateur pendant son travail de recherche. Ce travail de réflexivité du chercheur ayant fait l’objet d’un journal de bord permet notamment une prise de recul indispensable à la recherche mise en œuvre.

Le recueil du discours des répondants : les entretiens

En accord avec notre contact dans l'entreprise, l'organisation des entretiens a été effectuée sur le même modèle que le déploiement de la démarche, « en cascade », c'est-à-dire en s'appuyant sur la ligne managériale et les ambassadeurs de la démarche. Les premiers entretiens ont donc été menés auprès de responsables communication interne et de cadres supérieurs, puis, à l'issue de chaque entretien, il a été demandé l'autorisation de rencontrer un ou plusieurs membres de leur équipe et à être mise en contact avec ces personnes.

Cette méthode de recueil des entretiens a eu deux avantages principaux :

- Le fait de passer par la ligne hiérarchique a permis de respecter les habitudes de l'entreprise et d'assurer la validation de la hiérarchie avant tout entretien, condition nécessaire pour éviter de mettre les répondants dans une situation délicate vis-à-vis de leur encadrant. Cela a également facilité la prise de contact avec les individus, auprès desquels nous prenions contact de la part d'une personne connue, tout en étant « validée » en amont par leur responsable. Les demandes n'arrivaient pas « de nulle part ». La présentation du projet et du processus de recueil en était facilitée et ont ainsi permis de rassurer les potentiels répondants. Dans le cas de prise de contact par le biais des ambassadeurs, l'accord du responsable direct de l'individu interrogé était demandé en amont de l'entretien.
- Par ailleurs, cette stratégie de recueil « en cascade » a permis de comprendre le déploiement de la démarche Vision 2020 et de donner un aperçu des contraintes associés à la mise en place de ce type de démarche, notamment concernant l'accessibilité des individus en termes de présence sur le terrain et de temps disponible. De par leurs contraintes professionnelles, les agents de terrain avaient généralement assez peu de temps à nous accorder, les entretiens menés auprès de ces individus ont donc de fait été globalement plus courts que ceux menés auprès des cadres ; la structure et les thèmes abordés sont cependant restés identiques. L'analyse du contexte en a été améliorée et le travail de réflexivité enrichi (encadré 6.17).

Encadré 6.17 : le recueil des entretiens « en cascade »

Extrait du journal de bord :

Me sens comme l'incarnation vivante de cette démarche. Parce que j'utilise la même méthode de déploiement (en cascade), parce que je recueille des points de vue, des infos, qui vont « remonter » en grandes thématiques. Je suis exactement le même chemin que cette démarche. Difficultés pour accéder aux opérateurs (passer par la hiérarchie). Même proportion des profils qui ont répondu à mes entretiens que ceux qui ont participé à la démarche.

Cependant, malgré le fait que leur supérieur hiérarchique ait autorisé la rencontre, le choix et la décision finale de répondre ou non ont toujours été laissé à l'individu directement concerné (encadré 6.18). En effet, comme l'indique Savoie-Zajc (2007), « la démarche d'échantillonnage traduira finalement un souci éthique de respecter les personnes en faisant en sorte que le recrutement soit le plus transparent possible et que leur consentement soit libre et éclairé, sans qu'aucune forme de contrainte subtile ne s'exerce ». Cette combinaison entre validation du supérieur et prise de décision autonome du potentiel répondant a permis de respecter la volonté des individus tout en leur assurant une certaine sécurité psychologique vis-à-vis de la hiérarchie, deux éléments constituant des conditions indispensables à la qualité de l'étude.

Encadré 6.18 : le cas d'une rétractation

Extrait du journal de bord :

Un salarié rencontré sur le terrain suite à un entretien avec son supérieur avait accepté de me rencontrer. Cependant, n'ayant pas le temps le jour même (je l'avais d'ailleurs trouvé assez tendu), il m'avait laissé ses coordonnées afin que nous convenions d'un rendez-vous. Lors d'un appel téléphonique pour une prise de rendez-vous, il m'a finalement annoncé qu'il ne souhaitait pas me rencontrer. Il m'a expliqué à cette occasion qu'étant donné son quotidien au travail, particulièrement compliqué au moment de l'appel, il ne souhaitait pas, par principe, accepter ce type de demande, sans que cela n'ait quoi que ce soit à voir avec moi personnellement.

Parallèlement à cette principale méthode de mise en relation, plusieurs ambassadeurs ont été contactés directement, grâce à une liste de l'ensemble de ceux-ci nous ayant été fournie. Et des contacts ont également été établis lors de la participation à la convention Vision 2020 du 20 novembre 2012.

- *Sélection des répondants*

Afin de déterminer le profil des répondants, nous nous sommes basés sur les critères d'**échantillonnage théorique** définis par Hlady Rispal (2002). Le tableau suivant, inspiré par l'auteur, présente ces critères et leur mise en application :

Tableau 6.9 : les critères d'échantillonnage et leur application
(inspiré et adapté de Hlady Rispal, 2002)

Critères	Implications	Application
Représentativité théorique	Les personnes sélectionnées doivent être rattachées de près au problème étudié.	Choix d'individus impliqués directement dans l'organisation de la démarche et/ou ayant participé.
Variété	Elles doivent être diversifiées afin de contraster au maximum les perceptions et actions des individus et les situations.	Diversification par le département d'appartenance, le niveau hiérarchique et le rôle joué dans la démarche.
Equilibre	Elles doivent être regroupées en unités d'analyse pour permettre la confrontation des points de vue en fonction du rôle détenu dans la situation analysée.	Mêmes critères pour le regroupement en unités d'analyse que ceux utilisés pour assurer la variété de l'échantillon.
Potentiel de découverte	Elles doivent être ouvertes à la démarche et ne pas refuser de livrer l'information.	Présentation de la démarche en amont, introduction à l'entretien visant à rassurer le répondant.
Prise en compte de l'objectif de recherche	Elles sont sélectionnées selon l'objectif de recherche privilégié.	Priorité donnée aux pôles opérationnels (exploitation et maintenance).

L'« échantillonnage théorique » (Glaser et Strauss, 1967) ou « échantillonnage raisonné » (Lincoln et Guba, 1985, *in* Spiggle, 1994) se distingue de l'échantillonnage statistique dans le sens où il ne cherche pas une représentativité statistique pour une généralisation des résultats, mais plutôt une diversification permettant de mieux appréhender un phénomène dans un but de théorisation. Cette stratégie amène le chercheur à ajuster constamment son échantillonnage en fonction de ce qui émerge au fur et à mesure de la recherche. Ainsi, il ne peut savoir en avance quelle sera la constitution de cet échantillon, ni quand celui-ci se terminera (Guillemette et Luckerhoff, 2009).

Différents critères peuvent être utilisés pour la constitution de l'échantillon : opportunité, quotas, boule de neige, plan d'expérience, etc. (Andréani et Conchon, 2005). Etant donné les contraintes du terrain étudié, la technique utilisée pour le recrutement des répondants a été celle de l'échantillon « boule de neige ». Il s'agit d'une technique d'échantillonnage non

probabiliste dans laquelle les membres à interroger sont identifiés, au fur et à mesure des entretiens, par les répondants qui désignent d'autres individus susceptibles de correspondre aux profils recherchés. Notons par ailleurs que, sans utiliser de quotas, nous avons cherché à diversifier cet échantillon en rencontrant différents profils d'acteurs concernés par la démarche, et plus particulièrement des opérateurs. Cette population, particulièrement difficile d'accès et peu disponible, n'aurait pu être atteinte sans l'utilisation de cette technique de recrutement des répondants.

Afin de déterminer la taille de l'échantillon, le principe de saturation théorique, ou saturation sémantique (Glaser et Strauss, 1967) a été appliqué. « *La saturation théorique est, en fait, un jugement par lequel l'analyste considère que la collecte de nouvelles données n'apporterait rien à la conceptualisation et à la théorisation du phénomène à l'étude* » (Guillemette, 2006). Le point de saturation théorique est atteint lorsque plus aucun élément vraiment nouveau n'émerge de la collecte des données (Glaser et Strauss, 1967) et que celle-ci n'ajoute pas de nouveau sens à ce qui est déjà compris (Savoie-Zajc, 2007). En ce qui concerne cette étude, la saturation théorique a été atteinte lors de la quatrième période de collecte de données (avril 2013). Cependant, les entretiens prévus pour la cinquième période (mai/juin 2013) ont été maintenus. En effet, si les premières analyses indiquaient le seuil de saturation théorique, il a paru plus cohérent et rassurant de garder une marge de sécurité en continuant l'étude terrain, quitte à recueillir « trop » de données plutôt que de prendre le risque de quitter le terrain brutalement et de le déplorer par la suite.

Ainsi, nous avons rencontré 69 personnes au travers de 53 entretiens, et échangé avec quelques personnes de manière informelle afin de recueillir différents points de vue. Ces entretiens se répartissent de la manière suivante :

- 10 entretiens de groupes (26 personnes) d'une durée moyenne de 1h31 ;
- 25 entretiens semi-directifs individuels, d'une durée moyenne de 54 minutes ;
- 18 entretiens de profils particuliers, d'une durée moyenne de 1h17 ;
- 10 échanges informels (13 personnes).

Les quatre tableaux suivants donnent des précisions concernant les caractéristiques des répondants selon les différents types d'entretien menés.

Tableau 6.10 : entretiens de groupes

N° d'entretiens	Nombre de répondants	Répondants et lieux de leurs fonctions*	Pôle (département)
13	3	1 cadre supérieur (siège) et 2 membres de son équipe (siège et terrain)	Exploitation (BUS)
14	2	2 cadres supérieurs (terrain), dont un ambassadeur	Exploitation (BUS)
18	3	1 cadre, 1 agent de maîtrise et 1 membre de son équipe (terrain)	Exploitation (BUS)
25	3	1 agent de maîtrise ambassadeur et 2 membres de son équipe (terrain)	Exploitation (SEM)
26	5	5 opérateurs d'une équipe de personnel de station (terrain)	Exploitation (MTS)
32	2	2 cadres ayant les mêmes fonctions (terrain)	Exploitation (BUS)
33	2	2 cadres supérieurs ayant des fonctions complémentaires (terrain)	Maintenance (MRB)
42 et 42 bis	2	2 cadres supérieurs ayant des fonctions différentes (administration), dont un ambassadeur	Maintenance (GDI)
45	2	1 cadre supérieur et 1 membre de son équipe également cadre (terrain)	Maintenance (GDI)
48	2	2 agents de maîtrise ayant les mêmes fonctions (terrain)	Maintenance (M2E)
Total	26 individus interrogés au travers de 10 entretiens de groupes		

* Siège = Maison de la RATP ; terrain = centres de maintenance et centres bus/méto ; administration = locaux administratifs autres que le siège.

Tableau 6.11 : entretiens individuels

Fonctions		Responsables de la communication interne du département	Cadres supérieurs et cadres intermédiaires	Agents de maîtrise, assistants d'exploitation et opérateurs	Total
Pôles (département)					
Exploitation	SEC		1		1
	SEM	1	1	2	4
Maintenance	M2E			2	2
	MRB	1	3	5	9
	MRF	1	1	2	4
Support	COM		3		3
	SDG		2		2
Total		3	11	11	25

Tableau 6.12 : entretiens de profils particuliers

N° d'entretiens	Particularité des profils	Types d'entretiens et profil des répondants
22	Membre d'un syndicat de salariés	1 entretien non directif mené auprès d'un cadre représentant syndical.
5, 7 et 7bis	Membres de la <i>délégation au plan d'entreprise</i> de la RATP	2 entretiens non directifs menés auprès de cadres supérieurs ayant participé à l'organisation de la démarche.
0, 1 et 1 bis	Membres du département <i>communication interne et managériale</i> de la RATP	2 entretiens non directifs menés auprès de cadres supérieurs ayant participé à la mise en place de la campagne de communication interne accompagnant la démarche.
36	Testeur du dispositif	1 entretien semi-directif mené auprès d'un opérateur ayant testé le dispositif mis en place pour la démarche.
9 et 15	Membres des agences de communication prestataires de la RATP	2 entretiens non directifs menés auprès de consultants ayant participé à la mise en place de la démarche et à la campagne de communication accompagnant celle-ci.
4, 20, 23, 34, 35, 38, 39, 43 et 52	Ambassadeurs Vision 2020	9 entretiens semi-directifs individuels menés auprès de cadres ayant été désignés ambassadeurs de la démarche.
6	Membre du groupe de travail Vision 2020	1 entretien non directif auprès d'un cadre ayant participé à la préparation de la démarche en amont.
Total	18 individus ayant un profil particulier interrogés	

Tableau 6.13 : entretiens informels

Contexte des entretiens	Répondants
Discussion à l'occasion d'un voyage en bus.	Echange individuel avec un machiniste syndiqué durant environ 45 minutes.
Rencontre avec des machinistes pendant leur temps de pause ou avant leur prise de service durant une fin d'après-midi, dans la salle du personnel d'un centre bus.	Echanges individuels avec 7 machinistes (dont 3 proches de la retraite et 1 fortement engagé dans un syndicat de salariés).
Discussion suite à un déjeuner pris à la cantine d'un centre bus en compagnie des individus interrogés le matin.	Echange individuel avec le directeur du centre bus.
Rencontre avec des agents de contrôle qui m'ont accueillie dans un centre de liaison du métro, pendant l'attente de l'arrivée du rendez-vous.	Entretien groupé avec 3 agents de contrôle faisant partie de la même équipe et leur responsable direct.
Total : 13 individus interrogés au travers de 10 entretiens informels	

- *Déroulement des entretiens*

Le guide d'entretien (annexe 5) a été construit de manière classique, en respectant les différentes étapes traditionnellement préconisées (e.g. Giannelloni et Vernet, 2001 ; Gavard-Perret *et al*, 2012). Elles seront approfondies dans les lignes suivantes. Nous avons veillé à respecter la parole des répondants (ne pas les interrompre, respecter les silences, ne pas émettre de jugement) et à intervenir de la façon la plus légère possible pour laisser la plus grande place à leur discours. Dans cette optique, les deux principes de la non-directivité évoqués par Evrard, Pras et Roux (2009) ont été respectés : le fait de faire preuve d'une attention positive inconditionnelle (accorder de la valeur à tout ce que dit l'interviewé) et de développer une attitude empathique.

Selon Blanchet (1982), l'animateur endosse trois fonctions dans le cadre de l'entretien : la fonction de production (ouverture, relance, tour de parole, demande de précisions), la fonction de confirmation (confrontation, corroboration, reformulation) et la fonction d'orientation (recentration des propos, relance thématique, déductions, mises en parallèle). Cependant, le rôle du chercheur/animateur est plus large et il intervient également avant et après l'entretien, avec notamment pour objectif principal d'assurer le confort psychologique du répondant.

En effet, l'**instauration d'un climat de confiance** est une étape déterminante pour le bon déroulement de l'entretien. Certains points ont donc été explicités en introduction afin de rassurer les répondants et faciliter leur prise de parole. Chaque entretien a débuté par une présentation personnelle (cursus, projet professionnel) et par la remise d'une carte de visite avec nos coordonnées, laissant ainsi au répondant la possibilité de prendre contact ultérieurement pour poser des questions ou être informé de l'avancement du travail doctoral s'il le souhaitait. Il nous paraissait en effet important d'insister sur le fait que les entretiens entraient dans une relation d'échange, et qu'il ne s'agissait pas de prendre des informations sans rien proposer en retour ou de « disparaître dans la nature » après avoir demandé aux individus de se confier.

Puis, la démarche a été expliquée dans les détails et replacée dans une perspective professionnelle, et universitaire, plus générale. A cette occasion, il a été précisé qu'il s'agissait d'une action individuelle et indépendante de la direction de l'entreprise (encadré 6.19), et qu'au-delà du fait que nous n'adoptons pas de parti-pris, aucun résultat particulier n'était attendu, l'objectif étant de connaître leur point de vue et leur expérience personnels, sans jugement ou idée préconçue.

Enfin, après avoir répondu à leurs éventuelles questions, l'autorisation d'enregistrer la conversation a toujours été demandée au répondant avant de débiter l'entretien, en précisant l'utilisation qui serait faite de cet enregistrement et que toute citation du répondant resterait anonyme.

Encadré 6.19 : expérience de terrain
L'importance de l'indépendance du chercheur

Extrait du journal de bord :

Dans certains cas, j'ai ressenti le fait que les individus avaient besoin de précisions quant à mes relations avec la direction de l'entreprise et les attentes de celle-ci à propos de mon travail. Certains pensaient avoir affaire à une consultante externe venue pour « faire le ménage » ou tout simplement faire remonter des éléments pouvant leur desservir. J'ai toujours insisté sur le fait que, si elle m'avait accordé la possibilité de rencontrer ses salariés, autorisation sans laquelle je ne me serais pas permis de me présenter à eux, aucune demande n'émanait de la direction et que cette démarche entrait dans une démarche personnelle liée à mon parcours universitaire et mon intérêt pour le sujet.

A un répondant m'ayant fait la réflexion suivante : « j'espère au moins qu'ils vous paient les ticket de transport ! », j'ai répondu par la négative, en soulignant que je prenais en charge moi-même ces frais étant donné que j'agissais sous ma seule volonté et que je ne souhaitais pas me sentir redevable.

Par la suite, une **étape de familiarisation** (pour le chercheur), de contextualisation, et de facilitation de la parole (pour le répondant) a permis de commencer à aborder des thématiques larges, menant par la suite à des questions plus précises concernant Vision 2020. Les répondants ont alors pu librement parler d'eux, de leur métier, de leur parcours et de tout sujet qu'ils souhaitaient aborder.

Après cette phase introductive, qui avait pour principal objectif de mettre les répondants dans des dispositions favorables, le **thème central de la recherche** a été abordé de façon plus explicite, par des questions générales tout d'abord, puis de plus en plus précises, en s'adaptant aux réponses données au fur et à mesure (demande de précisions concernant certains points et introduction de nouveaux aspects, le cas échéant). La plupart du temps, les questions n'avaient pas besoin d'être formulées telles que formalisées dans le guide d'entretien, il suffisait de s'appuyer sur le discours du répondant pour se focaliser sur un aspect particulier (Evrard, Pras et Roux, 2009). Tout au long de l'entretien, des reformulations et résumés de ce qui avait été dit par le répondant ont été faits, afin de nous assurer de notre bonne compréhension, d'une part, et de relancer le discours sans orienter les questions, d'autre part.

Des questions ouvertes ont été utilisées, afin d'encourager les individus à fournir des réponses élaborées. Les silences ont été respectés afin de laisser au répondant le temps de réfléchir à ce qu'il souhaitait exprimer, à ne pas le couper dans le fil de ses pensées. Malgré l'enregistrement systématique des entretiens, des notes ont été prises lors de leur déroulement afin de repérer les points clés, les thèmes à approfondir, les éléments de contexte. Conformément aux préconisations de Paillé (1996a), le guide d'entretien a pu connaître de légères variations afin d'être adapté aux répondants et aux besoins de la recherche, définis au fur et à mesure de son avancement.

A la fin de chaque entretien, les idées principales formulées tout au long de l'entretien ont été résumées et il a été proposé au répondant de revenir sur certains points ou d'ajouter des informations s'il le souhaitait. Puis, après avoir précisé comment la suite de la recherche était envisagée, nous avons rappelé notre disponibilité pour répondre à toute question de leur part et les avons remerciés. A chaque fois que cela a été possible, c'est-à-dire dans la grande majorité des cas, un moment a été consacré à une discussion informelle et sans enregistrement à la suite de l'entretien, ce qui a permis de terminer l'entrevue de manière douce et, parfois, de recueillir d'autres informations : *« Il est toujours intéressant [...] de faire avec les participants un retour sur la discussion lorsque le tout est terminé et que les enregistreuses sont fermées. Lors d'un café, le chercheur risque d'en apprendre encore et de façon différente ; la discussion se poursuit, informellement et permet de mieux saisir les enjeux et les non-dits. Ces données doivent être intégrées au corpus »* (Baribeau, 2009). A cette occasion, une mise en relation avec d'autres salariés a été demandée, qu'il s'agisse de collègues du même niveau hiérarchique, de membres de leur équipe ou de salariés travaillant dans d'autres entités.

Après chaque entrevue, et le plus rapidement possible (dans un café proche, dans les transports ou dès le retour au lieu de résidence) un rapport d'entretien a été rédigé afin de préciser le contexte de la rencontre et de consigner les impressions personnelles sur le répondant et le déroulement de l'entrevue. Souvent, des notes ont également été prises avant les entretiens pour mentionner l'état d'esprit dans lequel nous nous trouvions en amont des rencontres. Menés sur les lieux de travail des répondants, les entretiens ont également été l'occasion de s'immerger dans le contexte quotidien des individus et de faire des observations liées au contexte général (e.g. habitudes, disposition des lieux) ou plus particulièrement à la démarche Vision 2020 (e.g. utilisation de certains supports).

- *Recueil de données associées aux entretiens*

Tous les entretiens, quelle que soit leur nature (e.g. entretiens semi-directifs, entretiens de groupes), ont été enrichis avec un **portrait chinois** (encadré 6.20).

Encadré 6.20 : portrait chinois

Le portrait chinois est une technique projective ayant recours à l'analogie, ce qui permet de « libérer les répondants de leurs contraintes logiques, en les forçant à s'engager dans des réponses émotionnelles » (Pellemans, 1999).

Technique de facilitation du discours la plus simple et la plus connue, elle consiste à demander au répondant à quel animal, ville, aliment, couleur, etc. l'objet de la recherche lui fait penser, puis de lui demander d'explicitier sa réponse (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Le répondant transfère alors des qualités du domaine source au domaine cible (Gregan-Paxton et Roedder, 1977) à l'aide de métaphores. L'utilisation de cette technique a permis de confirmer certains éléments exprimés durant l'entretien et d'aborder le sujet de manière ludique, afin de libérer la parole. Par ailleurs, l'analyse transversale des portraits chinois nous a permis de trouver des récurrences d'un entretien à l'autre (Boulaire, 2004).

Souvent apprécié pour son aspect ludique et son caractère non conventionnel, le portrait chinois peut aussi présenter certaines difficultés. Par exemple, le répondant peut avoir du mal à s'approprier l'exercice et à laisser aller son imagination.

Cet exercice a délibérément été proposé à la fin de l'entretien, juste avant la conclusion, car il s'agit d'un procédé particulier auquel les répondants ne sont pas habitués, et il est important qu'ils se sentent à l'aise pour pouvoir le mener correctement et sans appréhension. Ainsi, nous avons estimé que les répondants seraient mieux disposés lorsque, en fin d'entrevue, il s'agirait de parler d'un sujet qu'ils auraient eu l'occasion de se réapproprier tout au long de l'entretien, et lorsqu'une relation de confiance avec le chercheur serait établie. A la fin de chaque entretien, il a donc été demandé aux répondants d'imaginer ce que serait la démarche participative si elle était une pièce de la maison et un plat. Le choix de ces deux éléments a été opéré au fur et à mesure des entretiens. En effet, lors des premières rencontres, il a été demandé aux répondants de comparer la démarche participative à plusieurs éléments parmi les suivants : une pièce de la maison, un plat, un programme télévisé, un mobilier, un animal, un personnage de fiction. Il s'est avéré, d'une part, que le fait de proposer plusieurs éléments de comparaisons pouvait amener à un phénomène de lassitude de la part des répondants et,

d'autre part, que certains éléments se sont révélés être moins inspirants et plus difficiles que d'autres. Nous avons donc choisi de conserver seulement les deux éléments les plus appréciés, qui suscitaient des réponses plus développées. Il a par ailleurs été intéressant de constater que la grande majorité des répondants apportaient des réponses assez similaires, en choisissant le salon où la cuisine comme pièce de la maison (lieu convivial de réunion et de discussion), et un plat convivial et cosmopolite avec l'idée de partage (couscous, tartiflette). Les réponses proposées par Mickaël en sont une illustration :

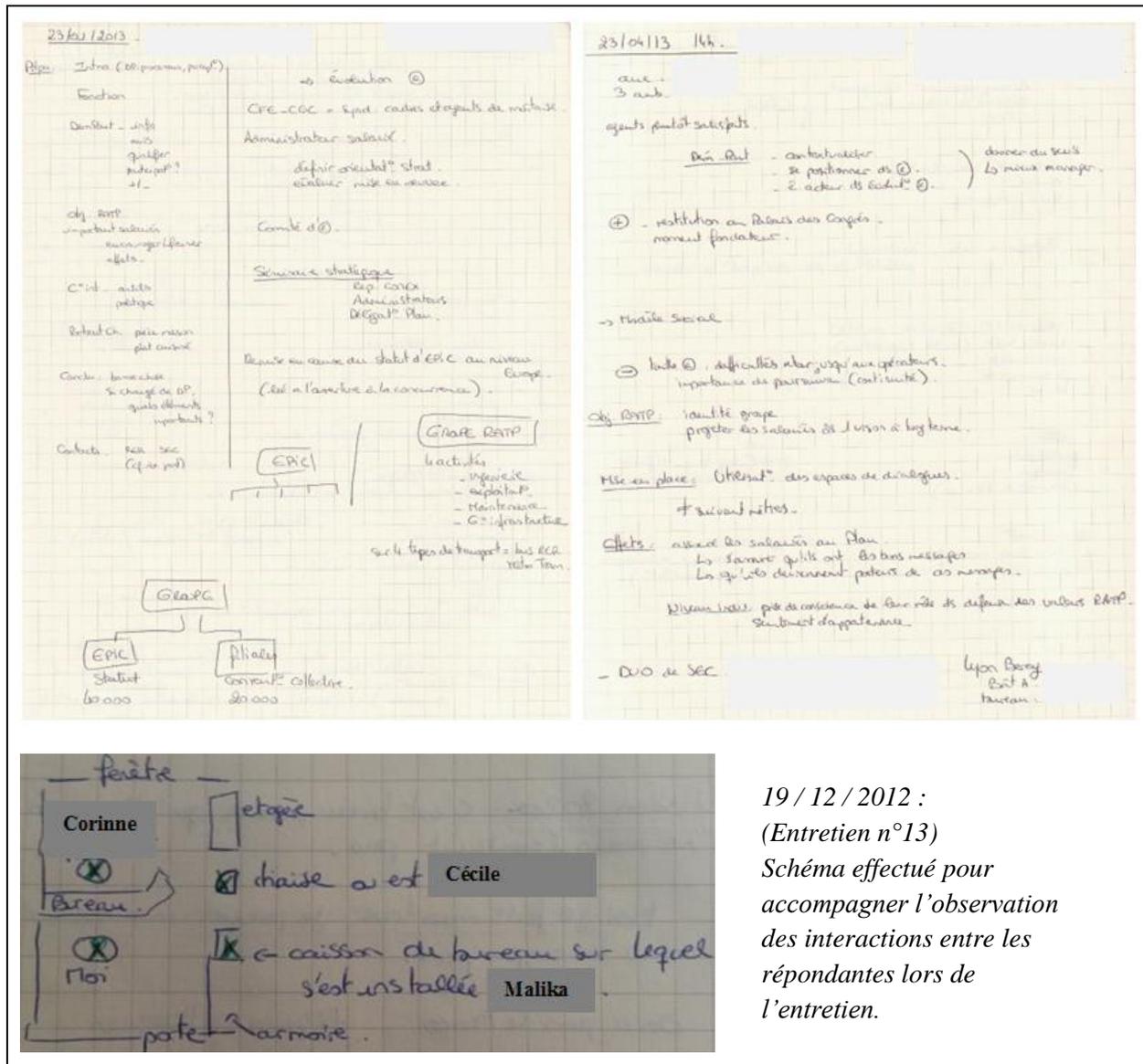
« Le salon. Parce que c'est le salon où on réunit tout le monde... c'est le salon où on réunit tout le monde... c'est le salon où y'a les discussions, sur finalement, quelle est la vocation de la famille etc. Les ajustements entre eux, les désaccords, et c'est comme ça qu'on fait avancer les choses. Donc pour moi ça serait le salon... [...] Si ça serait un plat cuisiné, alors là... moi qui suis pas excellent en la matière... Qu'est-ce que je pourrais dire ?... La démarche participative comme étant un plat... heu... Je vais répondre de manière générique sans avoir de plat en particulier, mais ça serait une cuisine du monde quoi. ça serait une cuisine du monde parce que, encore une fois, je pense que la grande force de la démarche participative c'est que c'est justement de faire prendre conscience aux gens que, plutôt que de s'identifier par les différences, on a plus intérêt à s'identifier par ce qui nous rapproche, et que quand on fait ce genre d'exercice, on s'aperçoit facilement qu'il y a plus de choses qui nous rapprochent que de choses qui nous éloignent. Donc voilà, moi je dirais tout simplement cuisine du monde, mais sans avoir un plat particulier. Avec plein de condiments... Je sais pas si ça serait très mangeable (rires), mais c'est parce que je suis pas cuisinier, mais je suis sûr que ça serait un excellent plat ».

Les entretiens recueillis, en plus d'avoir fait l'objet d'enregistrements puis de retranscriptions, ont également permis la constitution d'un **carnet d'entretien** (encadré 6.21). Ce document a rempli plusieurs fonctions :

- Faciliter le déroulement des entretiens par une prise de note simultanée à l'entrevue (e.g. thèmes à relancer, points à préciser, résumés intermédiaires) ;
- Noter les observations et les impressions ayant eu lieu au cours des entretiens ;
- Prendre note des échanges entre répondants et des dynamiques de groupe lors d'entretiens avec plusieurs individus ;
- Permettre, le cas échéant, une préanalyse du discours du répondant « sur le vif », et l'annotation de comparaisons avec d'autres entretiens précédemment menés ;

- Etablir une liste chronologique des entretiens menés, avec les dates et lieux pour retrouver plus facilement les informations *a posteriori* ;
- Préparer, le cas échéant, un deuxième entretien prévu avec une même personne ;
- Faire des points réguliers concernant les personnes à contacter et l'état des prises de contact.

Encadré 6.21 : photographies du carnet d'entretien



19/12/2012 :
(Entretien n°13)
Schéma effectué pour accompagner l'observation des interactions entre les répondantes lors de l'entretien.

Les observations et les documents recueillis

Dans la recherche qualitative, l'observation est indispensable à la contextualisation du phénomène étudié (Hlady-Rispal, 2002). Plus particulièrement, l'une des particularités de la

méthode de l'étude de cas est le fait qu'elle implique la prise en compte du contexte dans lequel existe le cas, car elle est indissociable de celui-ci. Ainsi, nous avons veillé à recueillir des données visant à étudier non seulement le cas spécifique qui fait l'objet de cette recherche, mais également tous les éléments de contexte qui permettent de mieux le comprendre. L'étude de ce contexte a donné lieu au recueil de diverses données visant à mieux comprendre la démarche participative ainsi que la perception qu'en ont les individus. Au-delà du contexte organisationnel du Groupe RATP, le contexte personnel du chercheur a également été pris en compte grâce à un effort continu de réflexivité pendant la durée de la phase empirique. L'ensemble de ces données a été recueilli par différents moyens : la tenue d'un journal de bord, l'utilisation de photographies et de documents internes et externes à l'entreprise.

- *Journal de bord*

Véritable outil d'aide à l'analyse et à la prise de recul, le journal de bord (encadré 6.22) a été, avec le carnet d'entretiens, une « *annexe à la mémoire au moment des analyses* » (Wacheux, 1996). Document qui a accompagné la réflexion menée tout au long du travail intellectuel, il a eu, tout comme le carnet d'entretien, plusieurs fonctions :

- Consigner le contexte dans lequel les entretiens s'étaient déroulés (impressions personnelles et observations avant et après les entretiens) ;
- Consigner, par des schémas, l'organisation physique de certaines situations et accompagner l'analyse (encadré 6.23) ;
- Noter les observations effectuées en dehors des entretiens (e.g. description des lieux) ;
- Mentionner l'état d'esprit, les impressions et les questionnements tout au long de la recherche, que ce soit durant les périodes d'entretiens ou les périodes intermédiaires ;
- Formuler et/ou schématiser les premières réflexions analytiques et théoriques, les idées de construction de l'analyse et de l'interprétation des résultats ;
- Faire des points réguliers concernant l'avancement de la démarche d'analyse en soulignant notamment les éléments à approfondir.

Encadré 6.22 : photographies du journal de bord

Etapes recherche ① Liéofilat® : réseau données

② Plan préalable - entretiens d'experts

③ Entrée terrain et familiarisation ④

⑤ au terrain - Entretiens
Observation - Convent. Vision 2020
Analyse de cas - Documents

Acteurs

Acteurs	Dimensions constitutives de la démarche	Clés
(Culture n°1) (convention sur qui on)	<ul style="list-style-type: none"> Timing (organisé) Supports dessinés CI accompagnement Implication Homages Diffus. sites factuels 	<ul style="list-style-type: none"> Appropriat. objet Adhésion objet

Altitude Co. enjeux démarche
 ↳ Altitude Co. enjeux objet

Altitudes
 Fut
 Inp
 Sst
 (enjeux objet et ①)

Soutien d'experte - novice
 Soutien de contact à l'①

Contexte: ② de service public, visité un groupe (actuels)
 mise en concurrence de l'activité vs futur proche (environnement)
 engagement social du ppe - historique
 + tâches de la RTP.

Notes prises après le rdv et à l'Hall de la Maison RTP.
 Ses années très légèrement en avance. Ai attendu 7 minutes à l'accueil du bus pour me faire annoncer.
 Comme n'était pas possible, je suis montée à l'accueil du 2^e par passerelle. J'ai attendu environ 3 minutes, puis elle est arrivée (C. J. 11/07).
 Mais nous installés dans son bureau, elle prépare un thé. Mais abordons les 4 points qui n'avaient pas été vu auparavant. Le ton est convivial.
 Avant tout, elle a commencé en me disant que mon travail les intéresse. Je parais être "la tête dans le guidon", c'est intéressant d'avoir un regard extérieur. Et le fait d'être partie, de verbaliser, leur permet d'avoir une autre approche.
 Cette réflexion est vraiment enrichissante de sa part et ça me fait vraiment plaisir. Remémorent que mon travail intéresse vraiment quelqu'un et surtout de sentir qu'il y a une réelle approche d'intérêt. Je ne suis pas la seule à y trouver mon compte, eux arrivent à y intégrer dans ce projet, ils en ont conscience et cela me motive beaucoup. Elle m'a donné un ex. du bilan vision 2020 guide - multiple recevoir, mais qu'est-ce que ça veut dire, j'ai par... et j'ai par moi.
 Ensuite nous avons vu 4 points (voir page précédente), j'ai globalement suivi la présentation que j'avais faite.
 Elle m'a donné pas mal de contacts et surtout pas mal de documents, pas mal (ça a enfin marché!).
 Puis nous avons fait un petit complément à l'entretien de vendredi (éventuel): j'avais préparé qq questions complémentaires.
 Elle m'a laissé photographier un document (Script d'une convention ayant eu lieu au 11/01).
 Mais avons un peu "papoté" de leurs passions (vacances...) c'était très sympa.
 J'ai senti une ambiance à la fois conviviale et aussi bienveillante, avec une volonté de m'aider et de me donner des infos par faire avancer mon travail. Elle m'a proposé de noter in situ son bureau par consulter un document pendant qu'elle travaillait dans son bureau.
 Vers la fin du rdv est partie. Nous avons discuté un peu, j'ai parlé du projet et venait d'arriver.
 C'était sympa aussi. J'ai vraiment eu le sentiment de partager un moment avec eux. C'était chouette.
 Nous nous sommes confirmés que nous nous verrons le 10 novembre.
 IR m'a dit de ne pas hésiter à le contacter sur son ptb d'ici fin de l'été.
 J'ai rangé mes affaires et après l'avoir remerciée, suis partie. Ai dit au revoir de la main à... en passant devant son bureau et quelle délice nos RTP.

Encadré 6.23 : photographies de schémas dessinés dans le journal de bord

Schéma acteurs

Commande [Direct^o, Actionnaires, STIF (autorité réglementaire?)]

↓

Créat^o / mise en place [Déléгат^o au Plan d'①, Service C3 interne, Agence]

↓

Régie^o [Groupe de W Vision 2020]

↓

Déclinaison [Ambassadeurs Resp C^o, puis déclinaison - Managers, cadres, techniciens, opérateurs]

7/06/13 - Anc: système de lignes au sol pour s'orienter dans l'atelier.

Bâtiment H au long (tbl activité), cabine tel. à l'entrée, "paroi" avec cartes d'affichage sécurité, Parking voitures

Salle rétro. Accueil

Ateliers bureaux

Affichettes A4 collées à l'entrée des bureaux (res l'extérieurs, visible par tous).

21/11/2012 : Schéma effectué pour représenter les différents acteurs de la démarche et le rôle qu'ils ont joué.

07/06/2013 : Schéma effectué pour représenter l'atelier de maintenance visité.

- *Photographies et documents*

Les photographies (encadré 6.24) ont surtout été utilisées à titre illustratif. Elles peuvent, par exemple, représenter des moments particuliers d'observation (photographies 1 et 2), accompagner une réflexion analytique (photographies 3 et 4) ou simplement illustrer des éléments de contexte (photographies 5 et 6).

De nombreux documents ont également été recueillis. Provenant de différentes sources (e.g. documents internes, site institutionnel du groupe RATP, presse gratuite et articles en ligne), ils ont fourni de précieuses informations que ce soit concernant l'étude du contexte ou l'étude du cas en lui-même.

Ainsi, ces documents ont permis une meilleure compréhension du fonctionnement général de l'organisation (encadré 6.25), ont procuré des informations concernant la politique de communication du groupe en interne (encadré 6.26) et en externe (encadré 6.27), ont servi une veille informationnelle concernant l'actualité du groupe (encadré 6.28), et ont enrichi les données relatives au cas Vision 2020 (encadrés 6.29 à 6.31).

Encadré 6.24 : photographies prises lors de la phase empirique de la recherche



*Photographie n°1 - 20 novembre 2012
Convention Vision 2020 destinée aux cadres*



*Photographie n°2 - 22 avril 2013
Convention SEM*



*Photographie n°3 - 24 avril 2013
Rue intérieure, maison de la RATP*



*Photographie n°4 - 24 avril 2013
Musée RATP, dans la rue intérieure*

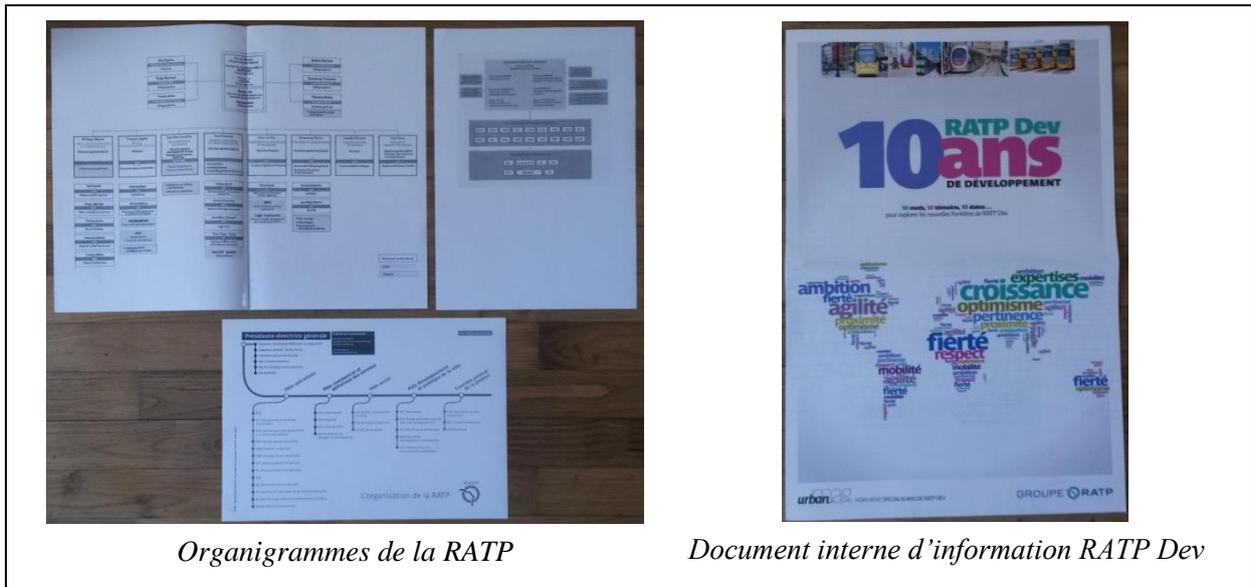


*Photographie n°5 - 29 janvier 2013
Campagne de recrutement*



*Photographie n°6 - 25 février 2013
Campagne de communication validation bus*

Encadré 6.25 : photographies de documents internes relatifs à l'organisation



Organigrammes de la RATP

Document interne d'information RATP Dev

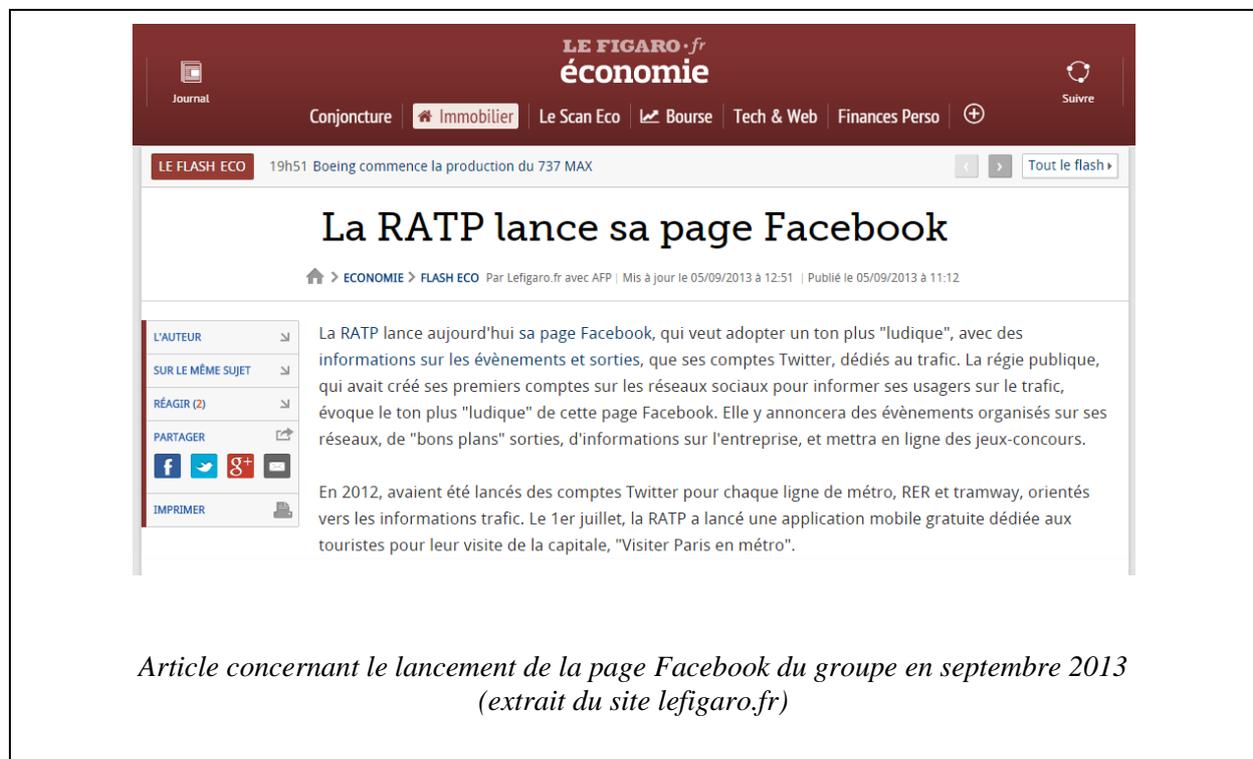
Encadré 6.26 : photographie de plusieurs numéros du journal interne Urban Mag



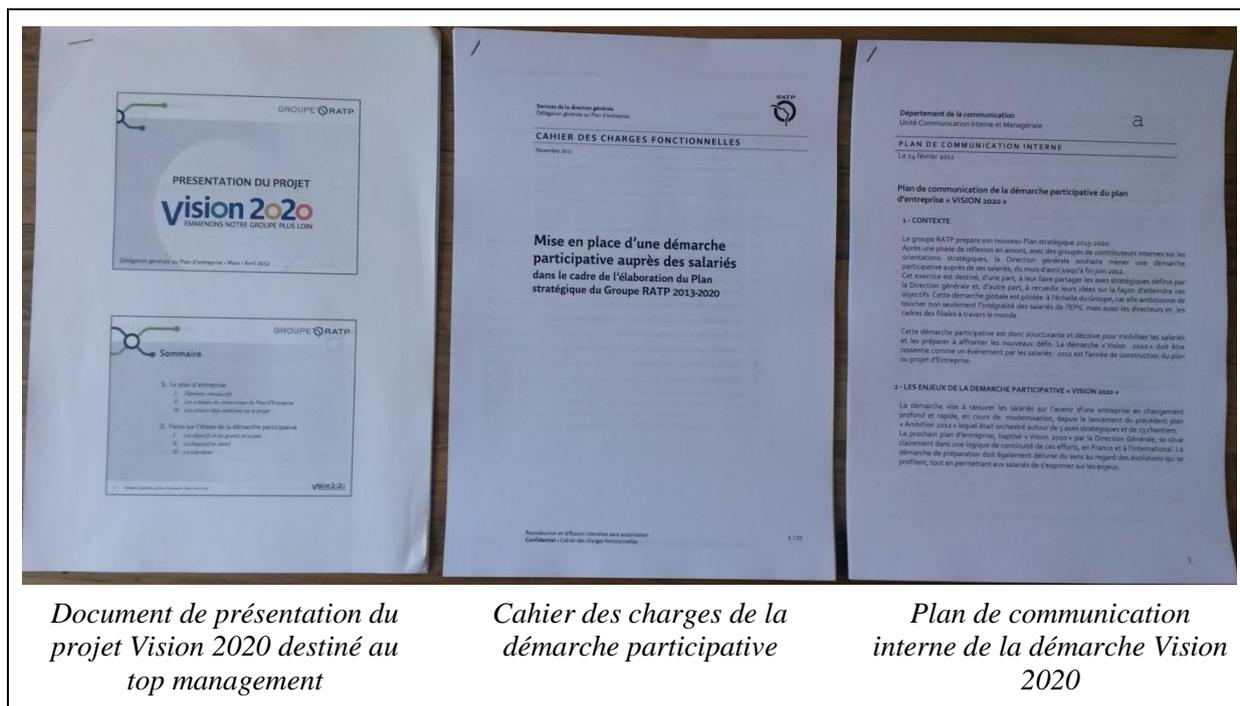
Encadré 6.27 : documents relatifs à la communication externe du groupe RATP



Encadré 6.28 : documents relatifs à l'actualité du groupe RATP



Encadré 6.29 : photographies des documents relatifs à la mise en place de la démarche Vision 2020

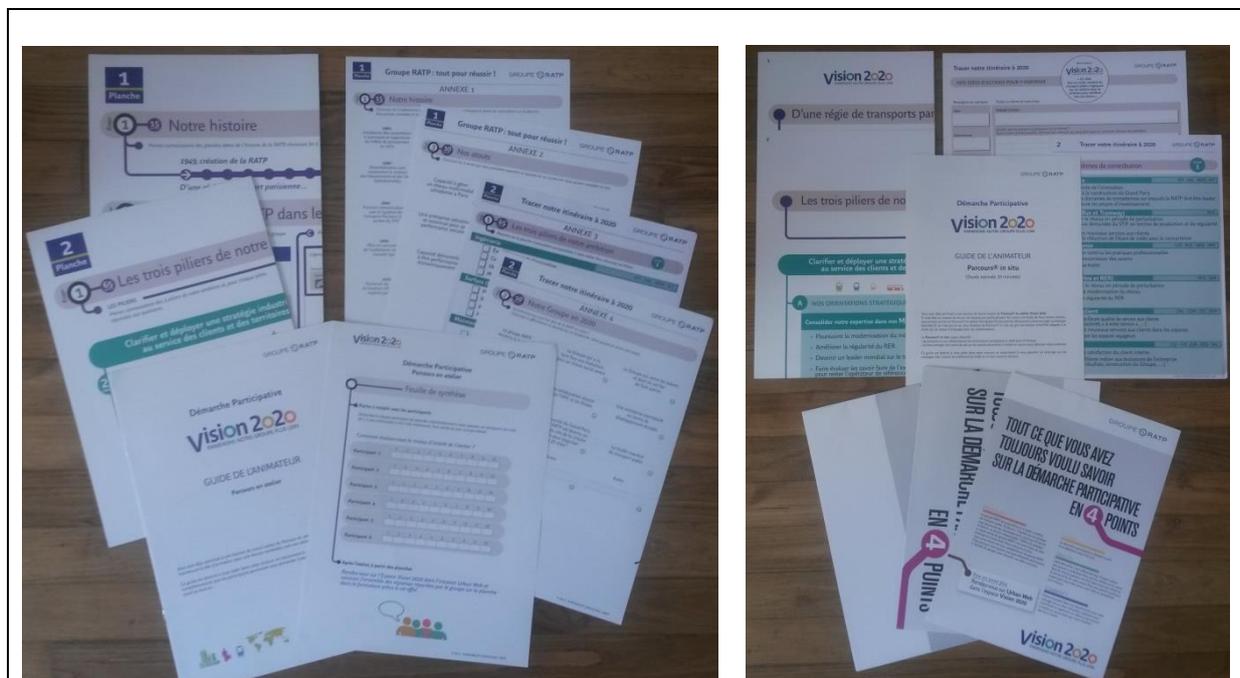


Document de présentation du projet Vision 2020 destiné au top management

Cahier des charges de la démarche participative

Plan de communication interne de la démarche Vision 2020

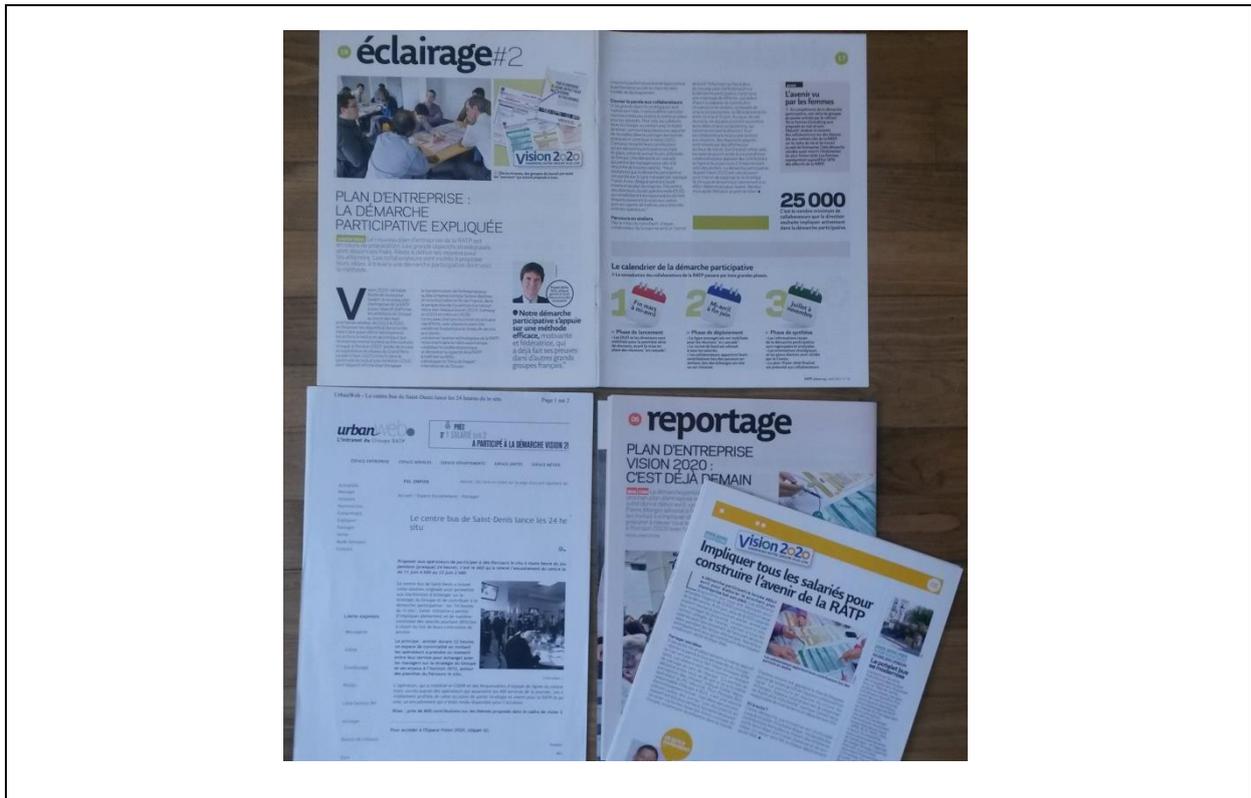
Encadré 6.30 : photographies des kits de déclinaison de la démarche Vision 2020



- Kit du parcours en atelier comprenant :**
- Le guide l'animateur ;
 - Les 2 planches support ;
 - Les 4 annexes (étiquettes à coller sur les planches)
 - Une feuille de synthèse

- Kit du parcours in situ comprenant :**
- L'affiche de présentation (3 formats) ;
 - Le guide l'animateur ;
 - Les 2 affiches support ;
 - Les étiquettes d'identification métier
 - Les formulaires d'idées

Encadré 6.31 : photographie des articles internes concernant Vision 2020 (parus dans le journal interne Urban Mag et sur l'intranet Urban Web)



Par ailleurs, le recueil de tous types de données en rapport, de près ou de loin, avec la recherche, est devenu quasiment systématique. Guillemette et Luckerhoff (2009) précisent que, de manière cohérente avec la flexibilité procédurale (Strauss et Corbin, 1998) associée à la MTE (méthodologie de la théorie enracinée), toutes sortes de données peuvent être considérées comme potentiellement pertinentes, « *le chercheur étant constamment à la recherche d'une compréhension qui soit la plus fidèle possible aux données empiriques et à ce qui en émerge* ». Ainsi, même dans les périodes intermédiaires (périodes en dehors du terrain), une attention permanente à tout élément pouvant servir l'étude a permis de recueillir des données satellites permettant d'enrichir l'analyse. Par exemple, la comparaison de certaines campagnes de communication provenant d'autres entreprises de transport (encadré 6.32) nous a paru pertinente pour l'enrichissement de l'analyse du contexte, qui, dans ce cas, a trait au rôle joué par une entreprise de transport auprès des usagers.

Encadré 6.32 : exemple de données satellites recueillies



Ainsi, les données recueillies ont servi à la fois à l'étude de l'objet central de la recherche (Vision 2020) et à l'étude de son contexte, toute aussi importante dans une étude de cas. Les analyses effectuées et les résultats proposés, enrichis de ces divers types de données ont permis une meilleure compréhension du phénomène étudié.

« *La visée de l'analyse qualitative des données se préoccupe de comprendre la complexité, le détail et le contexte. La finalité de l'analyse est de construire des lectures interprétatives, c'est-à-dire de donner du sens à des phénomènes sociaux et humains caractérisés par une grande complexité* » (Anadón et Savoie-Zajc, 2009). Dans l'analyse qualitative, trois processus interreliés sont toujours présents, à des degrés variables (Wolcott, 1994) : la description, l'analyse et l'interprétation.

Après avoir souligné en quoi l'analyse menée dans ce travail s'inspire de l'analyse par théorisation ancrée de Paillé (1994), le processus itératif dont elle a fait l'objet sera exposé, puis la procédure d'analyse mise en place sera détaillée.

Une démarche inspirée de l'analyse par théorisation ancrée

« *La méthode de la théorie enracinée, qui se situe dans le courant interprétatif, se caractérise par la volonté de mettre à jour les perspectives de sens qu'une personne ou qu'un groupe de personnes confère à son expérience [...] Associée à l'étude de cas, [elle] permet de décrire et de fournir une compréhension du phénomène en fonction des présupposés épistémologiques, de la problématique, des questions et du contexte particulier de la recherche [...]. Ce mode d'analyse des données permet de faire émerger les catégories et de dégager la signification d'une situation pour lier, dans un schème explicatif, les divers éléments d'un phénomène* » (Dionne, 2009). Elle a pour ambition de construire une théorie à partir de données issues du terrain. Ses fondateurs, Glaser et Strauss (1967) distinguent trois types de théorie :

- La théorie confirmatoire qui confirme ou enrichit des théories existantes ;
- La théorie formelle, à caractère universel, qui concerne un domaine conceptuel et peut être utilisée dans d'autres travaux (la formation d'une théorie formelle passe généralement par l'intégration de plusieurs théories substantives) ;
- La théorie substantive, enracinée dans un contexte, qui correspond à un développement théorique en relation directe avec un domaine empirique. Moins achevée que la théorie

formelle, elle propose des concepts pouvant mener à une théorie formelle dans des travaux ultérieurs.

Selon ces mêmes auteurs, la théorie enracinée, ou « Grounded Theory », favorise l'innovation, notamment au travers des quatre procédures méthodologiques suivantes : la suspension temporaire du recours à des cadres théoriques existants, la façon particulière de préciser l'objet de recherche, l'interaction circulaire entre la collecte et l'analyse des données et les procédures d'analyse favorisant l'ouverture à l'émergence (Guillemette, 2006). Guillemette et Luckerhoff (2009) identifient les aspects suivants comme étant caractéristiques de la MTE (méthodologie de la théorisation enracinée) : les principes de l'exploration et de l'inspection, l'application du critère de l'*emergent-fit*, l'échantillonnage théorique, la manière particulière d'avoir recours aux écrits scientifiques, la sensibilité théorique et la circularité de la démarche.

Cette méthode peut être utilisée pour « *explorer des domaines sur lesquels on sait peu de choses ou bien des domaines sur lesquels on gagnerait à trouver de nouveaux éléments de compréhension* » (Strauss et Corbin, 1998).

« *L'expression 'analyse par théorisation ancrée' constitue une traduction-adaptation de grounded theory* » (Paillé, 1994). Elle se distingue de la démarche de théorisation empirique et inductive de Glaser et Strauss (1967) en deux points : elle est considérée comme une méthode d'analyse des données et non comme une méthode de recherche qualitative ; et elle se focalise sur les étapes d'une démarche itérative plutôt que sur les opérations multiples de codage. Cette approche considère la théorisation comme un processus plutôt que comme un résultat et n'a donc pas la prétention de produire de grandes théories mais de fournir des résultats ayant valeur de propositions, ce qui correspond au caractère idiographique de la présente recherche. C'est en ce sens que, à l'instar de Benmoussa (2013), nous rapprochons la démarche effectuée dans notre travail à une démarche d'analyse par théorisation ancrée. Paillé (1994) propose six étapes pour la mise en œuvre de cette méthode d'analyse (tableau 6.14) et précise par ailleurs que ces étapes ne sont pas exclusives les unes des autres et ne suivent pas une progression linéaire.

L'analyse par théorisation ancrée recherche des réponses aux objectifs définis en amont, tout en laissant la possibilité d'émergence de thèmes nouveaux et non prédéfinis. Ainsi, la démarche d'analyse menée ici, par ailleurs classique, s'est inspirée de la théorisation ancrée.

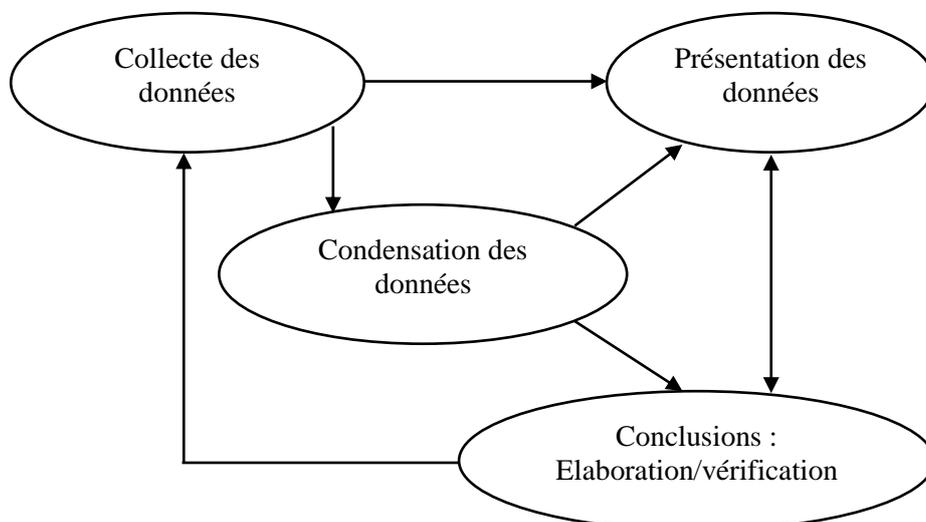
**Tableau 6.14 : les étapes de l'analyse par théorisation ancrée
(adapté de Paillé, 1994).**

Etapes	Description de la procédure
1 – Codification initiale	Lecture attentive du corpus initial et qualification de l'ensemble des éléments présents celui-ci.
2 - Catégorisation	Les aspects les plus importants du phénomène à l'étude commencent à être nommés. Création de catégories à partir de la codification initiale.
3 - Mise en relation	Début véritable de l'analyse. Mise en relation des catégories. Rédaction de mémos et de schémas pour expliciter les relations entre les catégories.
4 - Intégration	L'essentiel du propos doit être cerné. Délimitation de l'objet précis.
5 - Modélisation	Reproduction la plus fidèle possible de la dynamique du phénomène analysé.
6 - Théorisation	Tentative de construction minutieuse et exhaustive de la « multidimensionnalité » et de la « multicanalité » du phénomène étudié.

Un processus itératif

« L'analyse des données qualitatives est une entreprise continue et itérative. Les problèmes de condensation des données, de présentation et d'élaboration/vérification des conclusions se présentent successivement au fil de l'analyse. Mais ces problèmes ne sont jamais totalement dissociés » Miles et Huberman (2003, figure 6.4).

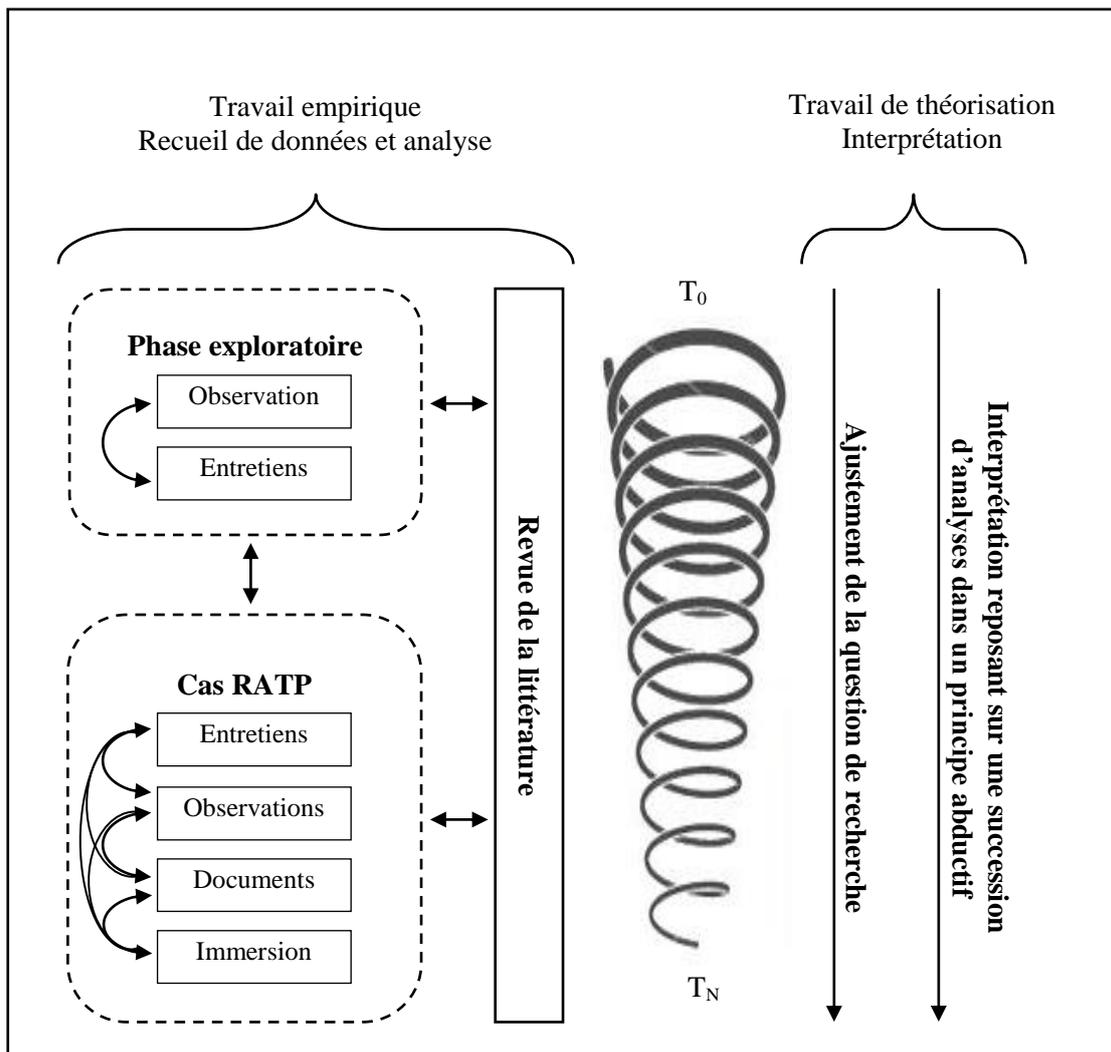
**Figure 6.4 : composantes de l'analyse des données : modèle itératif
(Miles et Huberman, 2003)**



Ainsi, l'analyse des données recueillies a suivi un processus itératif, dans une logique abductive, avec pour but de construire une théorie à partir du vécu des acteurs (Hlady Rispal, 2002). Cette alternance entre les périodes de collecte et les périodes d'analyse des données permet d'ajuster en permanence les instruments et les étapes de recherche à ce qui émerge progressivement des données (Guillemette, 2006). Il s'agit du critère de l'*emergent-fit* (Glaser et Strauss, 1967 ; Guillemette, 2006 ; Guillemette et Luckerhoff, 2009). Pour Paillé et Mucchielli (2012), « *appelée analyse séquentielle (Becker et Geer, 1960) ou analyse continue comparative (constant comparative analysis, Glaser et Strauss, 1967), cette stratégie consiste à faire alterner les séances de collecte et d'analyse des données de manière à orienter les séjours sur le terrain en fonction de l'analyse en émergence et, en retour, de procéder à l'analyse progressivement, en prise continue avec le terrain* ».

Cette démarche d'allers retours entre la théorie, le travail de recueil et d'analyse des données, et l'interprétation de celles-ci, qualifiée d'exploration hybride par Charreire Petit et Durieux (2007), est représentée dans la figure 6.5. Cette figure n'est pas sans rappeler l'« approche en spirale » (*circling spiral*) de Glaser (2001) pour qui la collecte et l'analyse des données sont tellement liées qu'elles interagissent constamment et ne peuvent être séparées. Dans cette approche, spécifique à la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE), chaque phase de la collecte des données est orientée par les résultats intermédiaires des analyses précédentes. C'est par un mouvement circulaire que l'analyse émerge des données et que celles-ci sont échantillonnées selon les résultats de l'analyse (Corbin et Strauss, 1990, 2008 *in* Guillemette et Luckerhoff, 2009). Plus largement elle s'applique non seulement à la méthodologie mise en place, mais également à la construction de la problématique et jusqu'à la rédaction finale du rapport de recherche (Glaser et Strauss, 1967).

Figure 6.5 : une démarche itérative



Procédure d'analyse

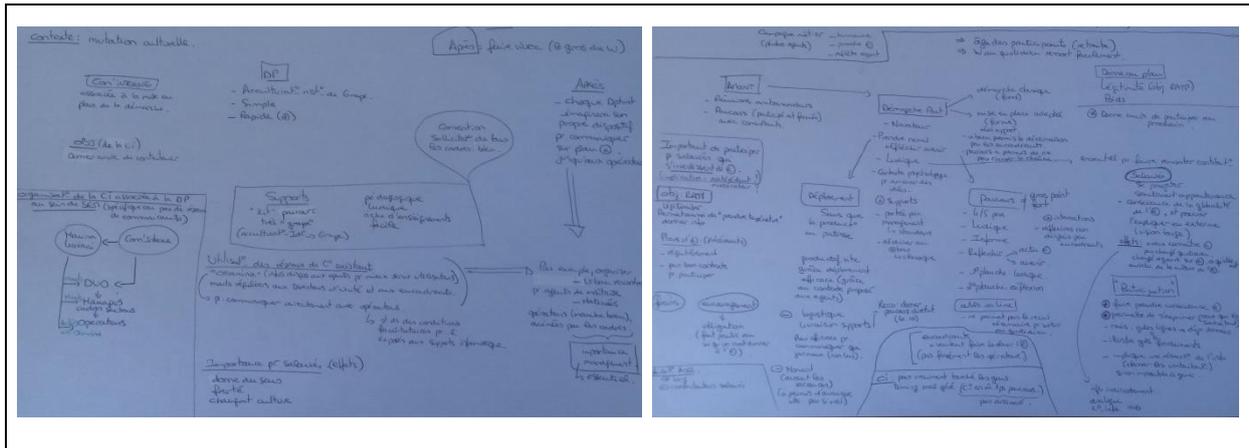
L'analyse, tout comme le recueil des données, a fait partie intégrante du processus itératif présenté plus haut. Elle n'en a cependant pas moins respecté les recommandations formulées par Bardin (2013) et Hlady-Rispal (2002) en intégrant les actions suivantes :

- *La préanalyse*

Initiée en parallèle du recueil des données, la préanalyse a permis d'ordonner le corpus, par attention flottante des informations recueillies. L'organisation des données par thèmes et par matériau collecté nous a amené, d'une part, à hiérarchiser et organiser les thèmes selon leur importance, et, d'autre part, à considérer les entretiens comme données principales et les

autres sources d'information (observations, étude documentaire) comme données complémentaires et illustratives (Hlady Rispal, 2002). La préanalyse a également été l'objet de diverses prises de notes et de schémas permettant d'accompagner le cheminement intellectuel dans le repérage et l'organisation des thèmes entre eux. Ainsi, un mémo a été réalisé pour chaque entretien au moment de la première écoute (encadré 6.33).

Encadré 6.33 : mémos associés à la première écoute des entretiens



- *La préparation du matériel*

Les données à analyser ont été hiérarchisées et retranscrites. La retranscription des entretiens, entièrement réalisée par le chercheur, a été effectuée en partie lors des phases intermédiaires du terrain (périodes entre deux phases de visite sur le terrain), ce qui a permis de mener de manière conjointe la collecte, l'analyse et l'interprétation des données. Pour des raisons de confidentialité, la totalité des entretiens n'est pas fournie avec ce manuscrit, cependant, deux entretiens sont présentés en annexe 6.

A nouveau, l'élaboration de schémas et la prise de notes en parallèle de la retranscription a permis une meilleure appropriation des données, un repérage des indices d'analyse et l'émergence de nouvelles idées concernant les thèmes à traiter et leur structuration (Paillé, 1994 ; McKeown et Beck, 1990, *in* Miles et Huberman, 2003). Au-delà du discours des répondants en lui-même, les retranscriptions ont intégré des éléments non verbaux permettant de mieux comprendre le discours (e.g. silences, rires).

- *L'exploitation du matériel*

« *L'analyse qualitative est une activité, à la fois manuelle et intellectuelle, de manipulation et réorganisation des données (découpage, rapprochements, mise en relation ou en opposition,*

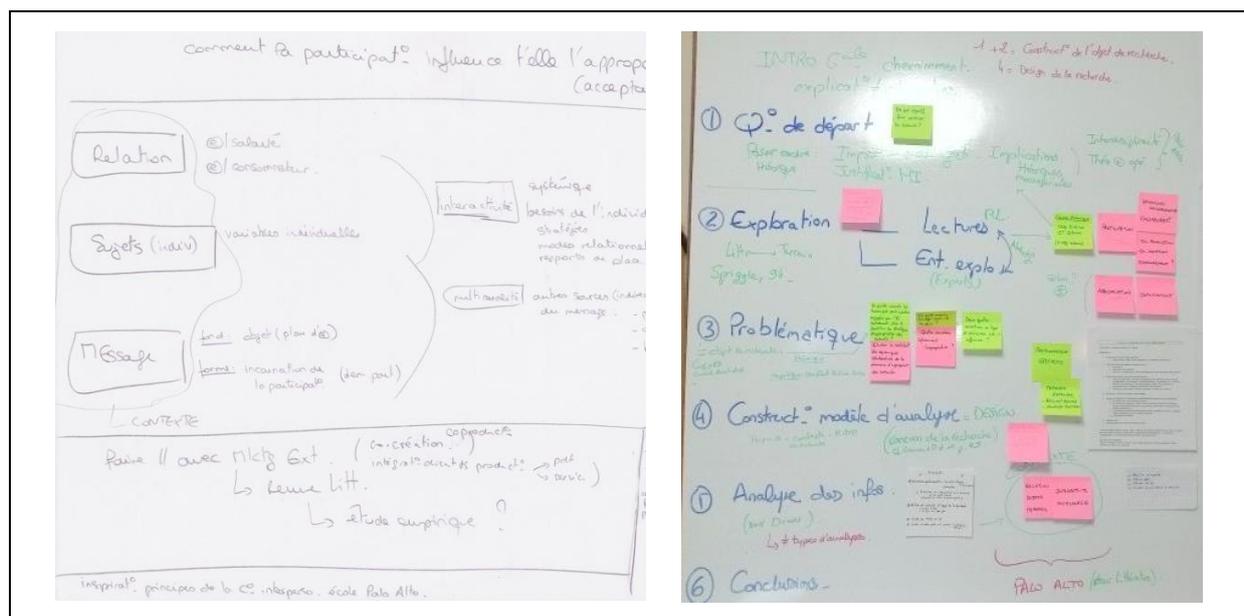
regroupements, classifications, etc.) pour en saisir le sens explicite et/ou implicite » (Gavard-Perret *et al.*, 2012).

La catégorisation des thèmes d'analyse a été menée manuellement à partir des retranscriptions des entretiens. Bardin (2013) différencie deux procédures pour ce travail : la catégorisation « par boîte » (système de catégories défini au préalable) et la catégorisation « par tas » (création des catégories par l'analyse progressive des données). Nous avons utilisé ces deux procédures et mené les opérations de catégorisation au travers d'une stratégie hybride. Cette méthode correspond à l'induction modérée, dans laquelle les catégories sont créées *a priori* grâce au cadre conceptuel, puis la grille d'analyse est enrichie à l'aide du matériel recueilli (Savoie-Zajc, 2004 *in* Anadón et Savoie-Zajc, 2009). Il s'agit également d'une particularité du codage à visée théorique (Point et Voynnet Fourboul, 2006). Ainsi, la grille d'analyse thématique construite *a priori* (sur la base des éléments de littérature et de la définition de l'objet et des questions de recherche) a, par la suite, été enrichie grâce à l'analyse des données recueillies sur le terrain. Les opérations de catégorisation ont donc mêlé analyse thématique et émergence de nouveaux thèmes. Les différentes catégories conceptuelles ont été créées, enrichies, puis organisées entre elles à l'aide d'une analyse verticale puis horizontale (Giannelloni et Vernet, 2012). Les thèmes principaux et secondaires ont été définis et organisés au fur et à mesure de l'analyse. « *Le rôle des thèmes est ainsi de répondre graduellement aux questions de la recherche en prenant appui sur les données empiriques* » (Paillé et Mucchielli, 2008). Par ailleurs, le recours permanent au journal de bord et au carnet d'entretien durant l'analyse a permis une contextualisation des données grâce aux écrits constitués pendant l'enquête.

- *Le traitement des résultats*

L'interprétation des données analysées, les inférences et le processus de conceptualisation des résultats ont été menés au travers d'un processus itératif d'aller-retours entre le recueil des données, l'analyse et la théorie. Les deux phases de traitement des données préconisées par Spiggle (1994), l'analyse et l'interprétation, ont donc été menées conjointement, et ont évolué pas à pas tout au long de la recherche. Ce travail a consisté en une construction progressive des résultats et a, de manière logique, directement déterminé la structure du manuscrit de thèse (encadré 6.34).

Encadré 6.34 : construction progressive des résultats



Que ce soit au travers de la rédaction du journal de bord, du carnet d'entretien, de mémos d'analyse ou de schémas, l'écriture a occupé une place centrale dans le travail d'analyse et d'interprétation des résultats. Comme l'indiquent Paillé et Mucchielli (2012), « l'analyse qualitative implique un travail d'écriture, qui se situe à trois niveaux :

- Le travail de transcription qui permet de passer de la scène observée ou du témoignage livré à leur inscription sous une forme discursive écrite (notes de terrain, verbatim);
- Le travail de transposition qui consiste en l'annotation, la catégorisation, le commentaire ou la réécriture des écrits obtenus lors de la première phase. Il s'agit pour le chercheur de reconsidérer les mots ou les gestes des acteurs pour essayer de leur donner du sens. Cette étape, considérée comme la plus délicate par les auteurs, peut elle-même être décomposée en trois grandes opérations en boucle : l'appropriation, la déconstruction et la reconstruction ;
- Le travail de reconstitution (écriture du rapport ou de la thèse) qui propose une argumentation concernant les catégories d'analyse, les avenues de compréhension et les pistes d'interprétation ».

Enfin, si l'analyse menée à fait l'objet de nombreuses discussions avec d'autres chercheurs, notamment concernant la catégorisation et la pertinence des thèmes, elle n'a pas été soumise au double codage. Souvent considéré comme garant de la rigueur scientifique de la démarche d'analyse, cet exercice se révèle pourtant difficilement réalisable dans les faits et peu adapté à

une posture interprétative, dans laquelle « *la subjectivité éclairée du chercheur préside à une telle démarche* » (Ayache et Dumez, 2011). Ainsi, tout comme l'indiquent les auteurs, « *cette idée se combine avec une autre naïveté : deux chercheurs codant indépendamment le même matériau devraient parvenir à un même découpage en unités de sens et à un même étiquetage, ce double codage étant censé garantir la rigueur scientifique de la démarche. Il est même possible, disent certains textes, de calculer les taux de recouvrement des deux codages indépendants. On est ici en plein scientisme. Et le flottement est tel qu'il arrive de voir des travaux qui se réclament d'un paradigme interprétativiste et expliquent en même temps sans sourciller qu'ils ont pratiqué le double codage sur le matériau ! Par ailleurs, s'il faut deux à trois mois à temps plein pour coder une trentaine ou plus d'entretiens, on serait vraiment curieux de savoir comment s'est opéré le double codage, et qui a accepté de passer les deux mois temps plein à double coder pour un doctorant ou un collègue...* ».

Le respect des critères de scientificité

La question des critères de validité de la connaissance a été traitée dans la section consacrée à la réflexion épistémologique (section 5.1), et certaines actions entrant dans cette démarche ont été détaillées au fur et à mesure de notre présentation. Cependant, par souci de transparence, cette sous-section revient rapidement sur les principales actions mises en œuvre afin de respecter au mieux les critères de scientificité dans cette recherche.

Tout d'abord, la durée de la phase empirique (8 mois) et l'organisation en alternance du recueil des données sur le terrain ont permis une immersion prolongée dans l'organisation, tout en laissant la place à des périodes de prise de recul. Ces allers-retours sur le terrain ont favorisé l'alternance entre recueil et analyse des données (processus itératif) et donné un caractère évolutif à la structuration des résultats. Or, comme l'indiquent Paillé et Mucchielli (2012), « *l'alternance de la collecte et de l'analyse est [...] l'un des piliers de la validité de l'interprétation ou de la théorisation* ».

Par ailleurs, la multiplication des sources de données est un point important pour ce qui est de la fiabilité de la recherche. Sans prétendre à l'exhaustivité, celle-ci doit permettre une compréhension globale du phénomène étudié en lui donnant du sens (Mucchielli, 2009). La combinaison de données de différentes natures (e.g. entretiens, rédaction d'un journal de bord, étude documentaire) et provenant d'acteurs variés (ayant des niveaux hiérarchiques, des

métiers et des environnements de travail différents) a ainsi permis une analyse plus fine du point de vue des acteurs, et la prise en compte d'une réalité complexe, dont il n'aurait pas été possible de voir l'existence en ne mobilisant qu'un seul type de données. Pour Yin (2009) et Denzin (1978), le fait de combiner les sources de preuves, tout en alternant entre l'analyse et l'interprétation, indique habituellement une triangulation (Dubois et Gadde, 2002). Celle-ci permet alors la meilleure compréhension du contexte, ainsi que la confirmation d'informations provenant de différentes sources (Yin, 2009).

De plus, l'effort permanent de réflexivité du chercheur, notamment grâce à la rédaction d'un journal de bord, a permis de rendre compte des réflexions, impressions et ressentis pendant les phases d'immersion dans le terrain (sur les lieux visités ou immédiatement après les entretiens) mais aussi durant les phases de prise de recul. Critère de qualité de la recherche (Petit et Huault, 2008) dont Guillemette (2006) a souligné l'importance, ce travail implique à la fois un enracinement dans les données empiriques et une certaine distanciation théorisante (Guillemette et Luckerhoff, 2009). En effet, si la subjectivité du chercheur entre à part entière dans la mise en œuvre d'une recherche interprétative, ce dernier ne peut l'ignorer et doit en rendre compte afin d'améliorer la qualité de sa démarche d'analyse.

D'autre part, la confrontation avec d'autres chercheurs et la présentation régulière de l'avancement des travaux a permis de bénéficier de points de vue extérieurs et d'un examen de la démarche d'analyse par les pairs.

Enfin, nous nous sommes employés à respecter les critères, qui, selon Creswell (2012), permettent de déterminer la qualité d'une étude de cas : une identification claire du cas ; une utilisation adéquate du cas pour répondre à l'objectif de recherche ; une description claire, précise, détaillée du cas ; une identification adéquate des thèmes ; des affirmations et des généralisations effectuées à partir de l'analyse du cas ; une réflexion du chercheur à propos de sa propre position.

Synthèse du chapitre 6

Ce chapitre a eu pour objectif d'explicitier les choix méthodologiques retenus, ainsi que leur mise en œuvre, afin de répondre au mieux aux questions de recherche définies dans le chapitre 5.

De manière classique, une approche qualitative a été employée pour répondre à l'objectif compréhensif de la recherche, dans un positionnement épistémologique interprétativiste. Différents éléments, tels que la volonté d'appréhender le phénomène étudié dans son contexte réel, l'impossibilité de contrôler les variables ou le caractère difficilement accessible de l'objet empirique, ont permis de justifier le choix d'une étude de cas unique.

La deuxième section a été consacrée à la présentation du terrain de recherche : après avoir exposé le contexte organisationnel du groupe RATP au sein duquel l'étude a été menée, le cas retenu, la démarche Vision 2020, a été défini.

Dans la troisième section, la posture particulière du chercheur dans l'approche du terrain et les multiples facettes qui lui sont associées ont été abordées. Puis certains aspects éthiques de la recherche ont été exposés et illustrés d'expériences vécues.

La multi-angulation des sources de données et de leurs modes de recueil a fait l'objet de la section suivante. Ce que Paillé et Mucchielli (2012) nomment « les conditions d'enquête » a été détaillé : méthodes de recueil des données, choix des participants, déroulement des entretiens, types de documents recueillis, etc.

Enfin, la démarche d'analyse, inspirée de l'analyse par théorisation ancrée et menée au travers d'un processus itératif a été exposée et les différentes actions mises en œuvre précisées (préanalyse, préparation du matériel, exploitation du matériel et traitement des résultats).

Partie 3

Perception de la démarche participative par les salariés de la RATP : résultats de la recherche

Partie 1

Marketing interne et participation : phase théorique de la recherche

Chapitre 1 - Cadre de la recherche : le marketing interne

Chapitre 2 - Introduction au concept de participation

Chapitre 3 - Le concept de participation en marketing

Chapitre 4 - Le concept de participation en management des ressources humaines



Partie 2

Mise en œuvre d'une approche interprétative : épistémologie et méthodologie

Chapitre 5 - Construction de l'objet de recherche

Chapitre 6 - Méthode et mise en œuvre du protocole de recherche



Partie 3

Perception de la démarche participative par les salariés de la RATP : résultats de la recherche

Chapitre 7 - Vers une meilleure compréhension de ce qu'est une démarche participative

Chapitre 8 - Analyse des objectifs et des effets associés à la démarche

Chapitre 9 - Influences contextuelles sur l'attitude des salariés envers la démarche

Chapitre 7

Vers une meilleure compréhension de ce qu'est une démarche participative

Section 7.1 - La notion de participation : une conception floue et subjective

Ce que signifie le fait de participer

Les conditions rendant la participation possible

Section 7.2 – Définition de la démarche participative Vision 2020

Les caractéristiques attribuées à la démarche participative Vision 2020

Les fonctions attribuées à la démarche Vision 2020

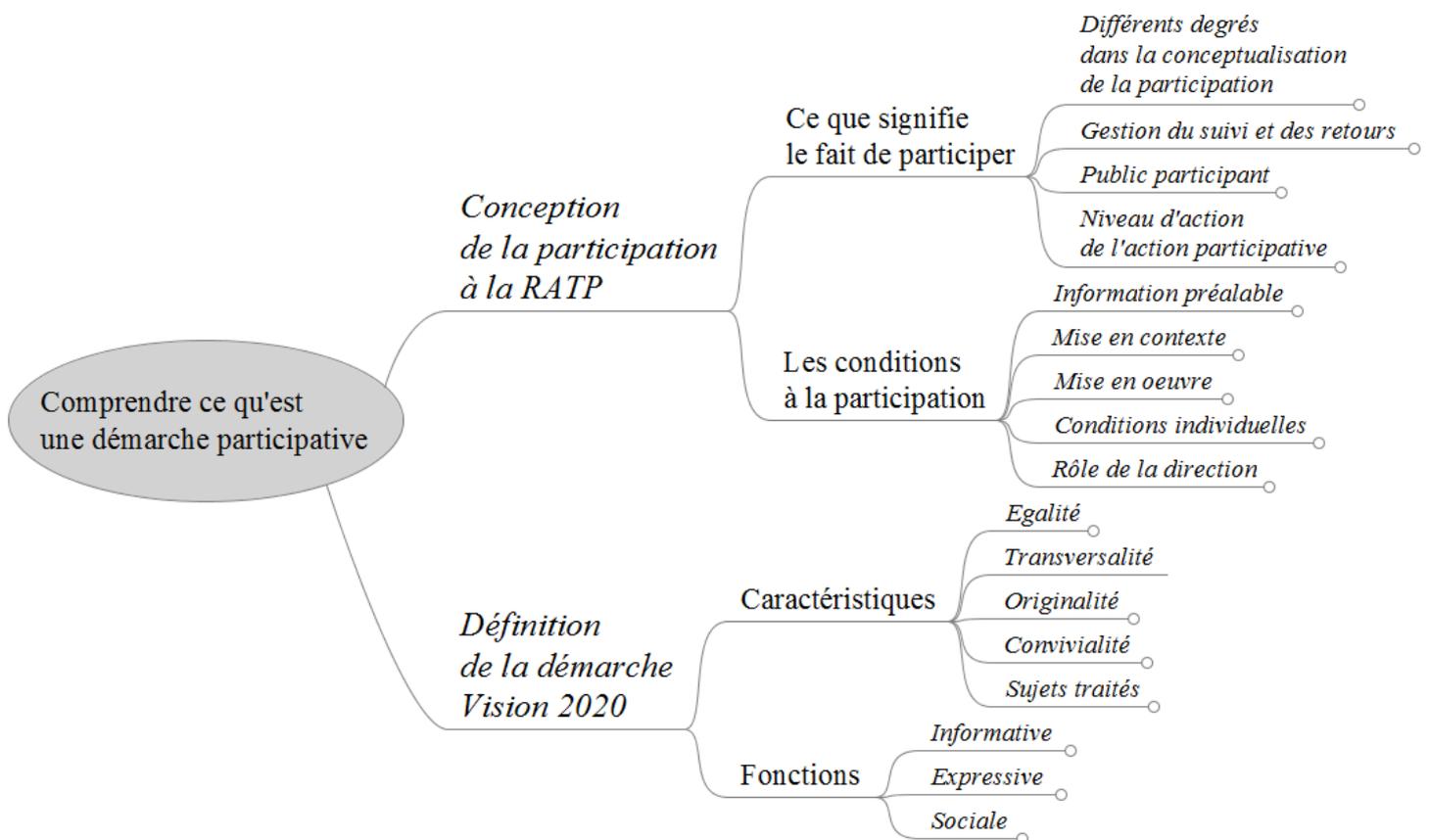
Le premier objectif de cette recherche est de proposer des éléments permettant de saisir ce qu'est, aux yeux des salariés, une démarche participative. Il s'agit donc donner une signification à ce terme en se basant sur la façon dont les répondants le définissent.

Le terme « démarche participative » intègre *de facto* le concept de participation. Il convient donc, avant-même de définir l'idée de démarche participative à travers la perception qu'en ont les individus, de s'attarder sur le concept même de participation afin de comprendre comment ils l'appréhendent.

Ainsi, ce chapitre est organisé en deux sections. La première permettra de saisir la conception théorique que se font les répondants du phénomène de participation, et la deuxième permettra de relater l'expérience de participation qu'ils ont vécue.

Etant donné le nombre de thèmes traités, une carte mentale présentant la structure du chapitre indiquera régulièrement l'avancement de la présentation des résultats afin d'en faciliter la lecture. La carte mentale numéro 1 schématise l'organisation générale du présent chapitre.

Figure 7.1 : organisation du chapitre 7 (Carte mentale n°1)



La notion de participation : une conception floue et subjective

« C'est une excellente question... La question c'est : est-ce que participer, c'est parce qu'on a assisté à... à..., comment dirais-je... qu'on a assisté à une réunion, ... ou on a parlé, ... ou est-ce que ça veut dire que ce qu'on dit va être pris en compte ?... C'est ça la question » (Jean-Michel).

Que veut dire « participer » aux yeux des individus qui ont été interrogés ? « Pour certains, cela peut signifier que des travailleurs vont faire fonctionner l'usine ; pour d'autres cela peut signifier que les travailleurs seront consultés, pour encore d'autres cela peut signifier que le corps managérial expliquera les raisons de ses actions » (Vroom et Jago, 1988). Il est apparu, au fil des entretiens, que la conception de la participation est assez confuse et propre à chacun. En effet, le discours des répondants souligne un manque de clarté de cette notion dans leur esprit, et, de fait, les différentes interprétations qui peuvent en découler. Il s'agit donc ici d'étudier les différents critères sur lesquels ils se sont basés pour construire leur idée propre de la participation, sans pour autant donner une définition précise et arrêtée de ce terme.

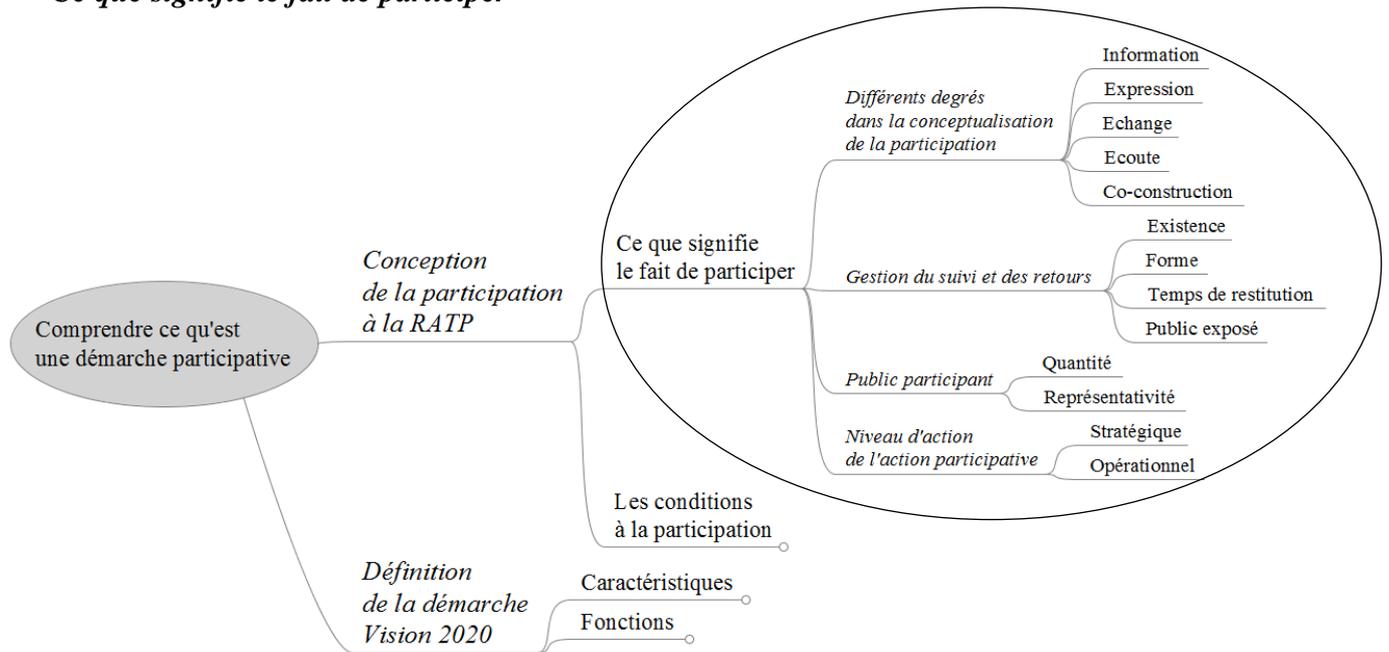
Ainsi, il leur a été demandé de s'exprimer à ce sujet à travers une question ouverte qui, selon les entretiens, a pu être formulée de différentes manières, par exemple :

- Que signifie pour vous le fait de participer ?
- Dans le terme « démarche participative », que signifie pour vous cette notion de participation ?
- C'est quoi, pour vous, la participation ?

Les réponses à cette interrogation ont révélé deux grands thèmes permettant de donner du sens au concept de participation : (1) ce que signifie le fait de participer, et (2) les conditions rendant la participation possible. Si le premier de ces thèmes faisait partie de la grille d'analyse construite *a priori*, le deuxième a émergé des entretiens et y a donc été ajouté par la suite.

Chacun de ces thèmes regroupe plusieurs sous-thèmes obtenus grâce à l'analyse du discours des répondants et une catégorisation progressive des éléments de langage.

Ce que signifie le fait de participer



« Pour moi, participatif, c'est : je mets ma pierre à l'édifice » (Corinne) ; « avoir la possibilité de poser des questions, faire part de ces questionnements » (Marcel) ; « écouter les avis des agents et les prendre en considération » (Sylvie) ; « inviter les gens à venir à ces réunions, donner la possibilité de parler » (Sébastien)... sont autant de mots qui révèlent la diversité des points de vue à propos de la notion de participation et l'étendue des significations qui lui sont données. En effet, selon les répondants, la participation peut impliquer différents types d'intervention de la part des participants. L'analyse des réponses recueillies a ainsi permis de distinguer **différents degrés dans la conceptualisation de la participation**.

Tout d'abord, le fait d'être informé apparaît comme étant un élément clé de la participation. Si certaines personnes considèrent l'accès à l'information comme une première étape, voire une condition à la participation, d'autres estiment que le fait d'être informé constitue en lui-même une forme de participation : « Donc le fait de participer c'est au moins déjà d'en avoir connaissance, déjà au niveau de l'information, les gens savent qu'il y a cette démarche [...] quand on demande l'avis des gens la première fois, c'est parfois un petit peu compliqué à l'avoir, donc c'est... mais c'est plutôt une démarche positive, et au moins participative, d'avoir une bonne connaissance de, de ce qu'on veut faire » (Marcel). Par ailleurs, certains jugent que la démarche Vision 2020 correspond effectivement à une campagne d'information, mais ne constitue en aucun cas une quelconque forme de participation. Ce point n'est pas sans rappeler le lien entre information et communication et

soulève la même question : l'information est-elle une forme de communication à part entière ou constitue-t-elle la première étape d'un processus plus global qu'est la communication ? Tout comme information et communication sont deux concepts qui se chevauchent, il paraît en être de même pour les concepts d'information et de participation.

Dans un deuxième temps, en plus d'être soumis à l'information, le participant a la possibilité, s'il le souhaite, de questionner et de s'exprimer. Ainsi, il peut non seulement améliorer la qualité de l'information qui lui est proposée et demander des éclaircissements, mais aussi émettre un avis et soulever des préoccupations concernant les sujets qui sont abordés.

« Pour moi le mot là, participatif, c'est vraiment heu... je le vois plus dans une... de faire prendre conscience aux gens de l'évolution de notre entreprise, voilà, et de leur permettre de s'exprimer » (Luc).

« Au moins on leur donne la possibilité de s'exprimer, donc c'est plutôt une bonne démarche, participative [...] ils ont eu la possibilité de s'exprimer, donc c'est au moins une porte ouverte qui a été faite » (Marcel).

L'opportunité d'échanger avec d'autres salariés, collègues du quotidien ou non, paraît également être un point important dans l'action de participer. Le fait d'avoir une discussion, voire de débattre sur certains sujets peu habituels permet à chacun de s'approprier cette information, et parfois de l'aborder différemment en adoptant d'autres points de vue :

« La confrontation dans le groupe nous permet aussi de faire évoluer nos idées » (Corinne).

« Et puis du coup je trouve que la confrontation dans le groupe, elle nous permet aussi de faire évoluer nos idées quoi. Parce que souvent on les partage avec nous-même donc voilà, mais heu, alors que là, l'avis des autres, les arguments qu'ils amènent, ben je trouve que ça permet de se remettre en question » (Cécile).

Puis, la prise en compte de l'avis du participant marque un degré supérieur de participation. En effet, si la possibilité de s'exprimer pour le salarié a été soulignée plus haut, elle n'avait pas forcément été associée au fait que ce dernier soit écouté. De plus, la mise en avant des connaissances et de l'expérience des salariés vient justifier l'intérêt qu'a l'entreprise à considérer leurs propositions. De par leur métier, les salariés ont en effet une vision différente et complémentaire, utile pour les décideurs qui n'ont pas forcément la notion du terrain au quotidien. *« C'est eux qui sont au contact du public. Je pense que c'est les mieux placés pour*

parler de leur métier » (Sylvie) ; « *Ecouter les salariés qui connaissent bien les besoins car ils sont sur le terrain* » (Michelle). L'utilité de la participation des salariés est donc en partie justifiée par le fait que ces derniers détiennent certaines connaissances que n'ont pas leurs supérieurs (Locke et Schweiger, 1979).

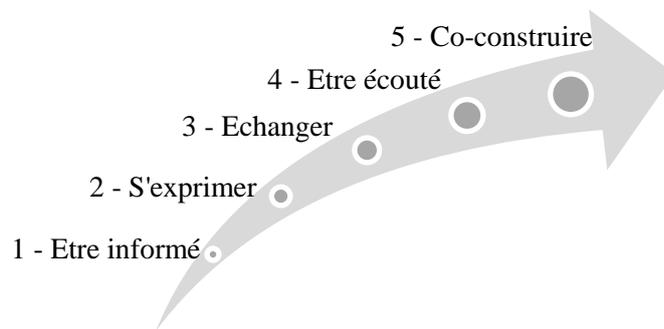
Enfin, l'idée de contribuer, co-construire, paraît être l'ultime étape de la participation : « *Une vraie vision participative, pour moi, ça serait quasiment de partir de zéro, et puis de construire...* » (Corinne) ; « *Ben ça veut dire, normalement, écouter les idées des agents, prendre en considération, retenir certaines idées, c'est co-construire ensemble un plan d'entreprise...* » (Sylvie). Bien qu'elle se différencie peu, dans les faits, de l'étape précédente, l'idée de co-construction implique un engagement réciproque entre l'entreprise et le salarié. L'idée de descente ou de remontée d'information n'a plus lieu d'être car il y a un principe d'échange qui n'obéit plus à des règles hiérarchiques mais de coopération, dans le même esprit qu'un groupe de travail crée pour une mission spéciale.

Ses sous-thèmes identifiés, présentés de manière hiérarchisée, donnent un caractère évolutif au phénomène de participation, particulièrement bien illustré par le discours de Marcel :

« Ben... démarche participative... c'est un peu ce que je dis, c'est déjà d'avoir la connaissance de la démarche, ce qu'il y a dedans, et quelles sont les perspectives de cette démarche. Donc le fait de participer c'est au moins déjà d'en avoir connaissance. Après c'est comment, dans son propre domaine, on peut apporter un certain nombre soit de questionnements, de participer c'est aussi de questionner, et de faire part un peu de ses interrogations, de telle manière qu'on puisse en tenir compte. Puis après, je dirai le, le maximum de la participation c'est de faire des propositions. Donc c'est un peu ça la démarche participative, c'est d'avoir une connaissance, d'avoir une réflexion sur cette connaissance, et puis après d'apporter, de produire. C'est le... c'est le maximum de produire ».

Aussi, le traitement du corpus et l'analyse du discours ont permis d'envisager la participation sous la forme d'un continuum (figure 7.2). En effet, deux éléments ont transparu de manière assez claire dans les réponses apportées par les répondants : une évaluation du degré d'intervention des participants et la présence, ou non, d'une interaction entre ceux-ci. En se basant sur ces éléments, il a ainsi été possible de hiérarchiser différents niveaux de participation en tenant compte du rôle plus ou moins actif des participants, que ce soit en termes d'intervention ou d'interaction.

Figure 7.2 : les différents degrés de participation dans le discours des répondants



- Niveau 1 : l'individu est exposé à une information, il reste passif et n'y réagit pas. La communication est unidirectionnelle et descendante.
- Niveau 2 : l'individu réagit, de manière individuelle, à l'information à laquelle il est exposé. Plus actif, il pose des questions et expose ses idées. La communication est interactive.
- Niveau 3 : l'individu réagit, de manière collective, à l'information à laquelle il est exposé en interagissant avec ses co-participants. La communication est interactive.
- Niveau 4 : l'individu émet des avis et propositions qui sont pris en compte par la hiérarchie. La communication est interactive et une attention particulière est donnée aux remontées d'information.
- Niveau 5 : l'individu est actif au travers des avis et propositions qu'il émet, il se sent entièrement impliqué dans le projet.

Cette conception du phénomène de participation, de par son caractère évolutif, renvoie aux travaux de plusieurs auteurs proposant des critères pour distinguer différents types de participation (e.g. Mills et Margulies, 1980 : intensité de la participation ; Pateman, 1970 : degré de participation des subordonnés ; Scully *et al.*, 1995 et Heller, 1971 : degré d'influence des employés). Elle peut être mise en parallèle avec l'échelle d'Arnstein (1969), présentée dans la première partie³⁸. Pour rappel, elle apparaît de manière simplifiée dans le tableau suivant :

³⁸ L'échelle d'Arnstein (1969) est présentée dans le chapitre 2, section 4, tableau 2.3.

**Tableau 7.1 : échelle de participation citoyenne simplifiée
(adapté et traduit de Arnstein, 1969)**

Niveaux	Degrés
Pouvoir effectif des citoyens	8 - Contrôle citoyen
	7 - Délégation de pouvoir
	6 - Partenariat
Coopération symbolique (<i>Tokenism</i>)	5 - Réassurance (<i>Placation</i>)
	4 - Consultation
	3 - Information
Non-participation (manipulation)	2 - Thérapie (ou éducation)
	1 - Manipulation

On y retrouve en effet le principe de différents niveaux de participation, bien que certains éléments ne coïncident pas entre l'échelle de participation citoyenne et le continuum issu de nos résultats. Par exemple, l'interaction entre les participants (élément clé du niveau 3 du continuum) n'est pas prise en compte par Arnstein (1969), et la thématique de la délégation de pouvoir (niveaux 7 et 8 de l'échelle) n'est pas présente dans nos résultats, bien que l'on puisse supposer que le niveau 5 du continuum peut intégrer cette dimension. De plus, si pour Arnstein (1969), la prise en compte de l'avis et des propositions des participants correspond à une coopération symbolique (niveau 5 de l'échelle), elle est considérée par nos répondants comme une réelle participation (niveau 4 du continuum).

Il est par ailleurs intéressant de noter que tous les individus ne positionnent pas la participation de la même manière sur ce continuum. En effet, selon les personnes interrogées, le caractère participatif de la démarche peut correspondre à différents niveaux. Si certains considèrent que le seul fait d'être informé de la stratégie d'entreprise peut être assimilé à une participation (niveau 1), d'autres estiment que la participation implique *a minima* le fait de pouvoir s'exprimer (niveau 2), la possibilité d'échanger avec ses collègues (niveau 3), la prise en compte des propositions émises par les participants (niveau 4) ou le fait de se sentir entièrement impliqué dans le processus de prise de décision (niveau 5).

Pour d'autres encore, le caractère participatif de la démarche n'est avéré qu'à partir du moment où les contributions des participants sont prises en compte et qu'un retour a été fait à ce sujet. Pour ces derniers, **la gestion du suivi et des retours** (ce qui se passe après l'intervention effective des individus) est d'une importance fondamentale et fait partie intégrante de ce que représente, pour eux, le concept de participation. C'est sur cette condition

que repose toute l'utilité de la mise en place de ce type de démarche. Cette idée se retrouve dans plusieurs discours :

« Oui je sais qu'on a... enfin je crois me souvenir qu'il y avait des questionnaires ou des... après l'idée est bien, c'est toujours pareil, mais si y'a pas de retour ou si... comment dire, si y'a pas d'explication sur comment les données sont traitées ou analysées heu... faire remplir autant de questionnaires c'est... j'imagine, j'espère qu'il y a eu un traitement derrière mais si y'a pas d'explication ou de, comment dire de, d'affichage sur le résultats de ces questionnaires ça a peu d'intérêt, enfin je trouve. Pour les employés en tout cas, enfin après peut-être que pour le, pour le siège entre guillemets, pour eux voir comment ils vont attaquer ça, c'est peut-être plus facile mais pour les employés ça a pas d'intérêt, si y'a pas de retour c'est, c'est du vent quoi » (Benjamin).

« Maintenant je pense qu'il faut, faut, faut lire tous les résultats, faire une analyse des résultats, et après faudra revenir vers eux [...] si aujourd'hui ça reste lettre morte, ça sera un coup d'épée dans le vent quoi pratiquement » (Michel).

Ce point de vue implique que la démarche ne peut être qualifiée de participative de fait, mais uniquement après le traitement des contributions dont elle a fait l'objet, l'exposition des résultats et la mise en œuvre des contributions des participants. Ainsi, si dans la sous-section précédente, la question a été posée de savoir où commence la participation (niveau d'intervention minimum des participants lors de l'action participative), celle qui se pose ici de savoir où elle se termine et de quelle manière. En effet, au-delà de l'existence même de ces retours, la forme qu'ils prennent semble avoir également toute son importance (outils utilisés, temps de restitution, public concerné).

Suite à la démarche, une convention adressée aux cadres a été organisée (Convention Vision 2020 organisée le 20 novembre 2012), différents documents ont été remis à l'ensemble des salariés (bilan de la démarche, fascicule présentant l'essentiel du plan stratégique, cf. encadrés 6.10 et 6.11) et une campagne d'affichage a été organisée (encadré 7.1).

Encadré 7.1 : affiches de la campagne ayant eu lieu à la fin de la démarche



L'équipe en charge de la mise en place et de la communication de Vision 2020 avait donc à l'esprit la nécessité d'un accompagnement suite à la participation des salariés :

« Après, ça n'empêche pas qu'il faudra encore l'accompagner en communication, qui faudra bien le vendre, qu'il faudra expliquer pourquoi, qu'il faudra bien rappeler que c'est aussi le fruit de leur travail et de leur réflexion, enfin voilà... on va pas arrêter brutalement ce travail d'accompagnement. Et d'ailleurs on a remercié les salariés là en communication [...] du coup on a remercié les salariés, on a fait toute une communication pour rappeler les trois axes qui étaient sortis, les idées fortes etc... pour que justement ils se l'approprient » (Monique).

Cependant, plusieurs répondants ont exprimé un sentiment de frustration concernant la communication mise en place suite à la démarche participative. En effet, le processus mis en place pour faire participer les salariés (organisation des parcours en cascade) avait eu une telle ampleur, que pour certains répondants, cette communication est apparue, en comparaison, insuffisante. Selon eux, les retours devraient avoir eu le même niveau d'importance que la démarche en elle-même, utiliser une méthode de déclinaison similaire et toucher le même public :

« Alors je sais qu'il y a eu un livret sur Vision 2020 hein, qui a été envoyé à tous les agents, y'a eu un petit bilan. Maintenant, je trouve que... je trouve que c'est pas suffisant. [...] Mais je sais pas leur faire un retour sur leurs outils, ou faire un retour individuel au niveau des agents, enfin... formaliser davantage le retour oui... Compte tenu de l'investissement qu'on y a mis au départ... on a relevé les agents, on a pris le temps de leur expliquer, si derrière vous envoyez un simple bilan heu... c'est pas su... c'est pas à la hauteur de l'investissement qu'ils y ont

mis quoi, vous voyez. Faut que ce soit proportionnel à... au temps qu'ils y ont mis. Voilà, de faire un bilan peut être plus individualisé, parce qu'on a individualisé la démarche quand même [...] Il faudrait que... alors je sais pas si c'est réalisable mais heu, les idées qui ont été émises, par exemple par tel secteur, il y a une réelle exploitation de ces données, et qu'on fasse un retour écrit, que nous on déclinerai hein, y'a pas de... au contraire, ça permettrait de faire un retour formel auprès des agents » (Sylvie).

« La restitution, elle s'est faite, dans les co'dir', au niveau des directeurs d'unités, des directeurs de départements, et c'est pas redescendu. Mais on n'a pas non plus eu la même méthodologie, enfin, on était quand même hyper guidés sur la création même, avec 'vous devez faire des ateliers, vous avez tels supports, vous avez tel timing' et heu... ça c'était pour que ça monte, mais pour que ça redescende, on n'a pas eu ça. Y'a eu de la documentation de faite mais voilà, ça a pas été scandé, timé de la même façon, et franchement [...] je serai incapable aujourd'hui de dire où est-ce qu'on en est [...] Alors après c'était peut-être une trop grosse machinerie hein, mais c'est toujours comme ça de toute façon. Quand on veut construire, on fait tout un truc, et après quand on veut redonner l'information, on le fait pas, ça va que dans un sens. On remonte l'information, on extrait la scientifique moëlle (sic) des gens, voilà, on les fait participer à plein de choses, on est super content parce qu'on a beaucoup de matière, ça va nous permettre de construire. On construit, et après on se dit, ben on leur donne le truc tout fait, sans s'assurer qu'ils vont le lire, qu'ils vont s'y retrouver que... voilà. Ça c'est dommage » (Anne)

Dans cette vision, une participation peut être considérée comme étant « accomplie » et utile pour les participants selon le suivi et les modalités de retours dont elle fait l'objet. La notion d' « adéquation de l'information » (Rosenfeld, Richman et May, 2004) prend ici tout son sens et seuls les participants sont en mesure de la juger *a posteriori*. Dans le cas d'une appréciation défavorable, l'initiative peut être remise en cause et avoir des répercussions négatives :

« Il faut que les agents aient un retour. S'ils ont pas de retour heu... si l'année prochaine on refait la même démarche heu... ils seront plus aussi heu... aussi positifs quoi, parce que... la seule objection qu'on a pu avoir c'est 'oui on nous demande notre avis, mais de toute façon ils font bien ce qu'ils veulent'. Donc voilà, faire un retour et de bien montrer qu'on a pris en compte un certain nombre d'idées, ça permettra de crédibiliser la démarche. Donc heu... c'est important de crédibiliser la démarche parce que si vous dites 'on fait une démarche participative' et que derrière y'a pas un retour, vous crédibilisez plus... vous dites 'oui, on participe mais finalement y'a pas de retour', donc faut... ouais c'est important de crédibiliser la démarche... Même pour nous... on crédibilise aussi notre travail. Si on leur demande leur avis et que derrière on fait pas de

retour, ça peut générer de la frustration, ça peut générer des choses un petit peu négatives, et du coup ça peut ça peut aussi un peu discréditer toutes les démarches qu'on pourrait avoir en parallèle » (Sylvie).

« Donc, c'est là où moi je suis plus sceptique... compter les contributions si on fait pas de retour ensuite aux agents, si ça a pas d'influence sur les évènements, c'est un peu dommage, c'est un peu hypocrite et puis du coup, pour une démarche future de ce type-là ça pourrait être un inconvénient » (Nicolas).

Dans la littérature, deux auteurs, à notre connaissance abordent les effets négatifs potentiels de la participation. Juechter (1982) souligne le risque de démoralisation du groupe si le manager ignore les suggestions et plans d'action, ainsi que la peur de noyer une contribution personnelle dans une contribution de groupe et de ne pas être reconnu pour celle-ci. Lawler (1986), quant à lui, évoque les répercussions d'un point de vue financier (coûts de formation, coûts des supports et coûts associés à la résistance de certains groupes dans l'organisation). Ainsi, tout comme *« une mauvaise communication peut être contre-productive »* (Welch, 2012), il apparaît qu'il en est de même en ce qui concerne la mise en place d'initiatives participatives. La gestion de ce type d'action paraît toute aussi importante que l'existence de cette action en elle-même. En termes plus clairs, si une action participative est proposée mais mal gérée, elle risque d'être plus néfaste que si elle n'avait pas existé du tout : *« mieux vaut ne pas participer que mal participer »* :

« Vous demandez aux gens leur avis, vous le prenez pas en compte, ça c'est... c'est encore pire quoi, valait mieux pas quoi [...] la méthode participative peut générer de la frustration. C'est-à-dire que, y'a pas pire que de demander à quelqu'un son avis et ne pas le prendre en compte » (François).

« C'est quitte ou double, la démarche aura des effets positifs s'il y a des retours, sinon, les effets seront négatifs » (Sylvie).

L'importance accordée par certains répondant au suivi de la démarche suggère que celle-ci ne doit pas être traitée comme une opération ponctuelle (qui a une fin bien déterminée) mais être inscrite dans le temps. Ainsi, Sébastien est *« content de l'avoir fait, pas de l'avoir terminé »* et Sylvie estime que *« la démarche ne sera achevée que quand les retours auront été faits »*. Cette idée est également ressortie dans les portraits chinois :

« Pour moi ça serait plutôt une entrée, parce que ça serait peut-être, heu... le début de quelque chose, on sait pas, on verra. Donc heu, on s'installe pas, donc là on reste debout dans l'entrée, et on a la possibilité de sortir » (Corinne).

« Ah ben ça serait l'entrée. Parce ce que c'est le début de quelque chose. Quand on rentre dans la maison c'est le début et, et, et c'est là où on peut aller dans la salle à manger, dans la cuisine, monter dans les chambres, voilà c'est, c'est l'aiguillage quoi pour moi, enfin je m'imagine ça par rapport à ma propre maison voilà, quand on est dans l'entrée, c'est le premier pas qu'on fait dans la maison donc c'est le premier pas qu'on fait vers l'avenir et puis après on peut y retrouver ben... ce qu'on... là où on veut aller soi-même déjà » (Marcel).

Le seul auteur faisant référence, à notre connaissance à cette prise en compte de l'après participation est Rojot (1995), qui considère l'inscription de la participation dans le temps (continuité dans l'avenir, suivi de la démarche de participation, contenu traduit par des faits) comme étant une variable antécédente à la participation. Par ailleurs, dans la littérature en communication managériale, Van Vuuren, de Jong et Seydel (2007) indiquent que *« les aspects les plus importants de la communication entre manager et employé se révèlent être les feedback du manager et l'écoute de celui-ci vis-à-vis de l'employé ».*

Un autre aspect est ressorti quant au caractère participatif de ce type d'initiative, il s'agit du **public auquel il est proposé de participer**. En effet, il apparaît qu'en plus du niveau d'intervention attendu par les participants, le nombre ou la nature des individus concernés par le processus de participation est un critère important. Le nombre et la nature des participants sont d'ailleurs des critères proposés par Divard (2010). Ainsi, pour certains répondants, le caractère participatif d'une telle démarche est inhérent au nombre de personnes impliquées. Dans ce cas, pour être qualifiée de participative, une démarche doit être proposée à l'ensemble des salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique, et l'on peut supposer que plus il y a de participants, plus la démarche est considérée comme étant participative : *« Ça veut dire heu... Ben l'objectif premier c'était quand même que la plus grande partie des salariés puissent s'exprimer [...] l'intérêt c'était de pouvoir faire participer le plus grand nombre » (Anthony).*

L'idée de participation est donc associée pour certains à la quantité de personnes impliquées dans le processus. Cependant, un autre point de vue, plus qualitatif, est également ressorti : la recherche de représentativité (le terme représentativité n'est pas à comprendre ici au sens statistique). Il ne s'agit plus alors de chercher à impliquer l'ensemble des salariés, mais plutôt de s'assurer que chaque métier de l'entreprise (domaine et niveau hiérarchique) est représenté dans le processus de participation. *« Ça peut être une démarche où effectivement on prend, dans toutes les strates, on prend, un individu, deux individus et puis après on construit des choses ensemble, ensuite on discute les propositions avec une strate un peu plus large etc... »*

(Corinne). Ainsi, s'il reste important de conserver un échange avec un public large dans un second temps, la construction même de l'objet de la participation peut se faire, dans un premier temps, avec un nombre plus restreint d'individus, en s'assurant que l'ensemble des fonctions de l'organisation y est représenté. Dans le cas de Vision 2020, deux groupes de travail ont effectivement pris part à la construction de la démarche en amont de sa déclinaison (le Club Janvier qui réunit des DUO et le groupe de travail Vision 2020, constitué de cadres à haut potentiel réunis spécialement pour l'occasion). Cependant, il s'agit d'un groupe constitué uniquement de cadres supérieurs, et dont les salariés ayant participé par la suite n'avaient pas spécialement connaissance.

Enfin, il apparaît que le **niveau d'action de l'initiative participative** est également un point essentiel dans la conceptualisation de la participation : la contribution attendue se place-t-elle à un niveau opérationnel où il est demandé aux individus de proposer des idées pour la mise en œuvre des décisions, ou va-t-elle jusqu'à un niveau stratégique dans lequel ils peuvent s'associer à la prise de décision ? Les caractéristiques de la tâche (Morse et Lorsch, 1970 ; Campbell et Gingrich, 1986) tout comme le type de décision (Heller, 1976) ou le moment où intervient la participation (Drenth *et al.*, 1979) sont des éléments dont il convient de tenir compte.

Pour certains, la participation signifie pouvoir agir directement sur la stratégie d'entreprise. Le fait que les piliers stratégiques aient été définis en amont représente alors un frein à la participation, voire le signe d'une fausse participation. C'est le cas de Corinne, qui reconnaît pourtant l'impossibilité de la situation qu'elle décrit :

« Une vraie vision participative, pour moi, ça serait quasiment de partir de zéro, et puis de construire... mais ça c'est utopiste ce que je dis. En tous les cas, ça serait pas possible à 40 000, on peut pas faire du participatif à 40 000, de toute manière, moi je pense que dans une grosse entreprise on pourra jamais parler de démarche vraiment participative » (Corinne).

Pour d'autres, au contraire, le fait que les bases stratégiques soient posées en amont permet une participation efficace. Chacun peut alors, selon son niveau hiérarchique, ses responsabilités et ses connaissances, contribuer de manière constructive :

« Effectivement, les piliers étaient donnés, mais ça c'est normal, ça fait partie de la stratégie, c'est le ComEx (Comité Exécutif, ndc³⁹), enfin voilà hein, pour moi c'est légitime [...] Sinon c'est quoi participatif ? C'est mettre 55 000 personnes dans une salle et les faire réfléchir ensemble ? Non, c'est impossible, c'est pas producteur » (Luc).

Pour ces individus, les rôles sont clairement définis et chacun doit tenir le sien : « chacun son métier, chacun son rôle ». Il est important que la direction gère la stratégie de l'entreprise, tout en laissant la possibilité aux salariés de trouver des idées et de s'exprimer sur les façons de décliner, de mettre en œuvre cette stratégie. Apparaît alors l'idée de légitimité à agir sur certains sujets en fonction de la position dans l'organisation : la direction réfléchit à la stratégie globale de l'entreprise, les opérateurs réfléchissent à sa mise en œuvre, grâce à leur expérience du terrain.

Pour résumer, quatre éléments permettent de considérer une initiative comme étant participative. Le tableau suivant en présente une synthèse.

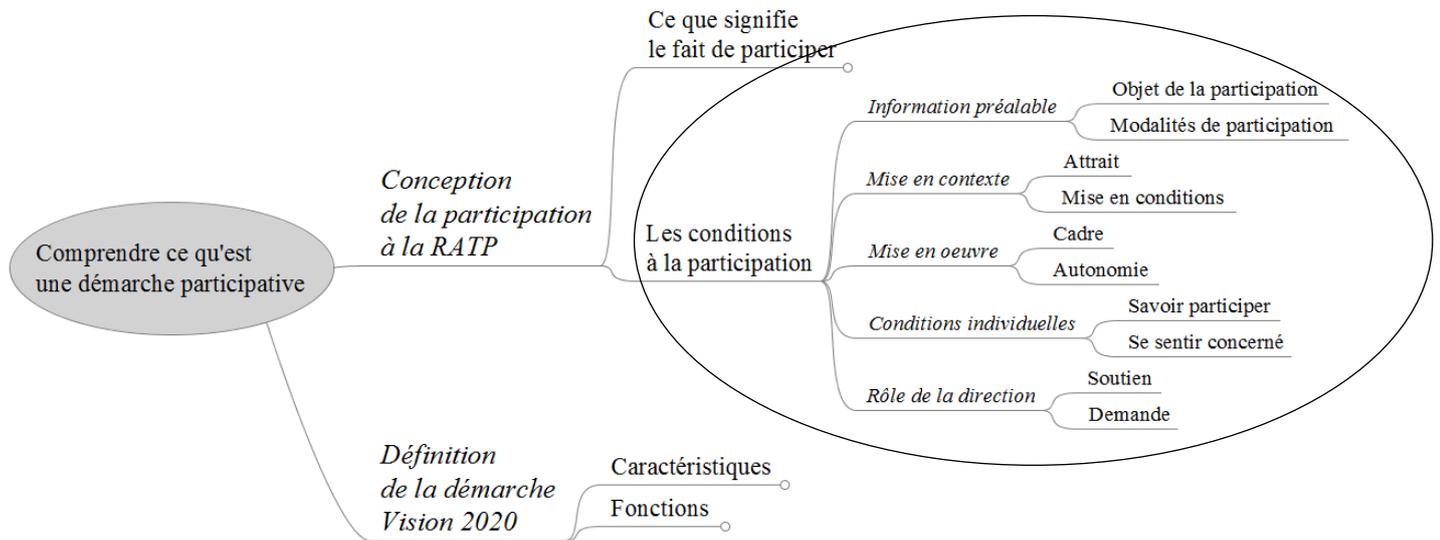
Tableau 7.2 : éléments permettant de qualifier une initiative participative

Critères	Modalités associées
1 - Les différents degrés de participation des individus	Continuum à cinq niveaux : Information ; Expression ; Echange ; Ecoute ; Co-construction.
2 - Gestion du suivi et des retours	- Existence de retours - Forme des retours (outils) - Temps de restitution - Public exposé aux retours
3 - Public participant	- Nombre d'individus concernés dans l'organisation ; - Représentation de l'ensemble des métiers et des niveaux hiérarchiques dans le processus de participation.
4 - Niveau d'action de l'initiative	Stratégique ou opérationnel

Au-delà de ce qu'implique le fait de participer aux yeux des répondants, un autre aspect central dans leur conception de la participation a émergé de leur discours : les conditions permettant la participation. En effet, pour plusieurs d'entre eux, la participation n'est possible que si certaines conditions sont réunies. A nouveau, les opérations de regroupements des réponses des individus interrogés ont permis de créer cinq thématiques globales traitant de ces conditions.

³⁹ ndc : note du chercheur

Les conditions rendant la participation possible



La première condition évoquée par les répondants est **l'information préalable à la participation**. Il apparaît en effet qu'une certaine maîtrise, ou du moins connaissance, de l'information, est le premier pas vers la participation. Cette information doit concerner non seulement l'objet de la participation mais également les conditions de participation.

Si certains considèrent le fait d'être informé comme une forme de participation, d'autres estiment qu'il s'agit plutôt d'une première étape à celle-ci. A ce sujet, plusieurs répondants ont souligné un lien entre le niveau hiérarchique des salariés et le niveau d'informations auquel ils accèdent : « *Sauf qu'en tant qu'encadrant, ben on a un niveau, on a déjà un niveau d'information, au niveau des opérateurs ils ont pas ce niveau d'information* » (Marcel). C'est également le cas dans le discours de Corinne, pour qui les opérateurs, par manque d'information, sont dans l'incapacité de participer : « *Oui, nous dans l'encadrement, puisqu'on a accès à l'information, mais l'opérateur qui est au volant de son bus, il peut pas participer, il a pas cette information-là* » (Corinne).

A cette connaissance de l'information concernant l'objet de la participation, s'ajoute le fait de « connaître les règles du jeu » :

« Pour moi une vraie démarche participative, il y a une condition incontournable, c'est une transparence totale, c'est-à-dire qu'une PME qui va faire une démarche participative, elle va dire 'voilà nos points forts, voilà quelles limites on peut pas dépasser sur tel, tel, et tel points' [...] enfin c'est comme un jeu, y'a un jeu pour les enfants, Simcity ou je sais pas quoi, où ils doivent construire, mais il y a des

limites, on sait ce qu'on a le droit de faire ou pas, donc du coup on connaît les contraintes et les atouts et on construit » (Corinne).

Il est important pour les répondants d'être éclairés non seulement concernant les sujets sur lesquels ils peuvent participer, mais aussi les modalités de cette participation.

Dans la littérature, ce besoin d'information en amont de la participation est souligné par plusieurs auteurs (e.g. Juechter, 1982 ; Lawler, 1986 ; Lawler, Albers Mohrman et Ledford, 1992, Rojot, 1995). Smidts, Pruyn et Van Riel (2001) indiquent par ailleurs que « *de manière évidente, le manque d'information (perçu) rend l'individu incapable de prendre conscience des buts et objectifs de l'organisation ou de participer à la prise de décision organisationnelle* ».

Autre condition évoquée, la **mise en contexte** de l'action participative semble avoir toute son importance pour encourager les individus à participer. Elle agit à deux niveaux en permettant d'une part d'attirer les individus et d'autre part de les mettre en conditions.

Dans un premier temps, l'installation d'un climat convivial permet d'attirer les participants et de leur donner envie de participer. A ce propos, certains remettent en question les motivations réelles à participer. Les individus peuvent en effet être séduits par le contexte de participation (e.g. un petit déjeuner offert) sans pour autant s'intéresser au fond de la démarche :

« Y'avait des p'tits gâteaux et tout ça, c'était sympa (Corinne) [...] Comme quoi ça tient pas à grand-chose des fois, à des gâteaux, a des... c'est dingue ! (Malika) » (entretien n°13).

« C'est une manière d'animer effectivement (un peu sceptique dans le ton) (Olivier). Oui, pour que les gens s'arrêtent. Ils disent 'tiens y'a quelque chose aujourd'hui, je vois des croissants, je vais faire semblant de parler 3 minutes du sujet du jour'... (Nicolas) » (entretien n°33).

Puis, dans un deuxième temps, une fois l'attention des individus retenue, le contexte doit permettre d'établir un climat favorable, dans lequel les individus sont dans de bonnes dispositions pour participer au moment même où l'action se déroule. Luc souligne ce point en faisant une comparaison avec les démarches précédentes :

« Parce que je vous le cache pas, des plans d'entreprise on en a régulièrement. Moi je suis pas à mon premier hein... Treize ans de boîte donc forcément je suis pas à mon premier. Et souvent on est plutôt dans ça quoi, on est plutôt dans... bon allez, ils veulent nous remonter des idées, enfin voilà, et ... et de nous faire

participer mais on nous met pas dans l'esprit de nous faire participer. Alors que là, je trouve que, sur les 1h45, y'avait ce temps-là, et ça c'était super efficace ».

Cette idée de mise en contexte n'est, à notre connaissance, pas abordée dans la littérature qui étudie spécifiquement le concept de participation, que ce soit en marketing (participation du consommateur) ou en ressources humaines (participation du salarié).

Cependant, dans la littérature en communication interne, quelques auteurs (e.g. Welch et Jackson, 2007) abordent des sujets proches. Foreman (1997 in Asif et Sargeant, 2000) parle d'« atmosphère de communication », faisant référence au contexte organisationnel et à l'ambiance générale au travail. Pour lui, l'organisation doit instaurer une culture de la communication dans l'ensemble de l'entreprise, de manière horizontale et verticale d'une part, et de manière formelle et informelle d'autre part.

Smidts, Pruyn et Van Riel (2001) indiquent qu'« *un climat de communication positif invite l'employé à participer activement aux discussions à propos des enjeux organisationnels et l'implique dans la prise de décision* ». Ce « climat de communication » constitue une facette du construit plus large qu'est le climat psychologique, lui-même différencié du climat organisationnel par les auteurs. Il peut être ressenti au niveau individuel ou au niveau du groupe et se compose de trois dimensions : l'ouverture et la confiance, la participation perçue dans la prise de décision et le sentiment d'être pris au sérieux (Dennis, 1975 ; Guzley, 1992 ; Redding, 1972, in Smidts *et al.*, 2001).

Cependant, l'idée de climat ou d'atmosphère abordée par ces auteurs reste à un niveau général de l'organisation et ne s'applique pas à une situation particulière, telle que Vision 2020. Bien que le climat organisationnel général ait certainement une influence sur ce type d'initiative, son rôle sera plutôt d'agir sur la perception des individus quant à l'initiative participative, il sera donc traité dans le chapitre 9, consacré aux éléments exerçant une influence sur l'attitude des individus envers la démarche. Le contexte tel qu'il est abordé ici fait partie intégrante de l'action de participation dans le sens où il conditionne directement son existence et agit à un niveau différent : il est associé à une action spécifique, menée sur un temps défini, contrairement au climat organisationnel qui n'est pas limité dans le temps et peut être associé à la culture de l'organisation.

Enfin, notons que le climat organisationnel tel qu'il est abordé dans la littérature s'applique à la communication au sens général du terme sans se focaliser particulièrement sur les actions participatives.

Cette mise en contexte de l'action participative est en étroite relation avec un autre point essentiel dans sa **mise en œuvre** : le fait de trouver le juste équilibre entre contrainte et autonomie. Ainsi, il apparaît essentiel de fixer un cadre à la participation, mais tout aussi important de laisser une certaine liberté d'action dans son organisation. En effet, si l'ensemble des salariés doit être soumis à la même information (en termes de fond), la diversité des métiers qui existent au sein de l'organisation ne permet pas un mode de transmission identique pour tous (en termes de format). Il est donc important de tenir compte des possibilités et des contraintes de chacun, selon le poste qu'il occupe, pour permettre une mise en œuvre la mieux adaptée possible. Les différences sont particulièrement notables entre les individus ayant un poste de bureau et les individus travaillant sur le terrain (ateliers, réseau de transport).

Ainsi, d'un côté, les éléments imposés (e.g. supports spécialement conçus pour Vision 2020, méthode de déclinaison de la démarche « en cascade ») ont permis de présenter la même information à l'ensemble des salariés, de leur fournir les outils nécessaires et une méthode de base pour la transmission de cette information. Ces éléments renvoient à la nécessaire mise en place de dispositifs pour aider à trouver des solutions, évoquée par Lawler (1986) et Rojot (1995). De plus, ce cadrage de la démarche a amené les individus à s'intéresser à des thématiques inhabituellement non traitées dans leur quotidien.

Puis, d'un autre côté, le fait de laisser une marge de manœuvre dans la mise en œuvre de la démarche a permis à chacun (au niveau d'une entité ou d'un groupe) d'adapter celle-ci en fonction de ses contraintes opérationnelles quotidiennes. Cette flexibilité a été particulièrement importante pour les entités opérationnelles (maintenance et exploitation) dont l'activité détermine le bon fonctionnement et la continuité du service proposé par l'entreprise et ne peut donc être interrompue. Cette liberté d'action rappelle quant à elle une condition évoquée par plusieurs auteurs dans la littérature : le fait d'étudier les caractéristiques du groupe de participants (Mansbridge, 1973 ; Wood, 1973 ; Sashkin, 1976 ; Locke et Schweiger, 1979). A ce sujet, plusieurs initiatives ont été prises dans différentes entités afin d'optimiser la mise en œuvre de la démarche. L'exemple le plus marquant est celui de la création d'un événement appelé « les 24h de Vision 2020 ». Cette opération avait pour objectif d'assurer une permanence par les cadres du centre afin de pouvoir rencontrer et faire participer l'ensemble des machinistes, quels que soient leurs horaires de travail. Initialement mise en place de manière autonome dans un centre bus, cette initiative locale a été particulièrement efficace et a rencontré un grand succès. Elle a donc été réitérée par la suite

dans plusieurs autres centres : « *Y'a une dizaine de centres. Oui, la moitié des centres ont copié sur [notre centre]. [Notre centre] était très fier* » (Valentine et Martin). Les échanges réguliers entre ambassadeurs pendant la déclinaison de la démarche ont permis de diffuser ce type de bonnes pratiques.

D'autres conditions semblent être directement liées aux dispositions des salariés à participer, nous les nommerons les **conditions individuelles à la participation**. Tout d'abord, la familiarisation et l'apprentissage avec l'acte de participer ont été abordés. Certaines réflexions émises par les répondants laissent penser que la participation requiert une certaine habitude et qu'il est nécessaire, pour pouvoir participer, de savoir participer. Ainsi, quand Marcel précise « *Mais je pense que c'était aussi une démarche nouvelle... et je pense que, comme toute démarche nouvelle ou comme toute nouvelle organisation il faut un temps, il faut que les gens l'intègre dans leur, dans leur intellectuel, et dans leur culture [...] c'est un apprentissage aussi de donner son avis* », Sébastien indique que « *les gens n'étaient pas prêts à utiliser les étiquette blanches (étiquettes prévues pour des propositions libres, ndc)* » et qu'il faut « *encourager ceux qui n'ont pas l'habitude de s'exprimer* ». Cependant, pour Marcel, ce manque d'habitude des salariés à participer représente également un potentiel : « *et le point faible c'est... qui en est un point fort, enfin c'est, c'est que c'est la première fois quoi, donc il faut vraiment continuer à le faire pour que ça devienne une habitude* ».

Cette capacité à participer apparaît également à un niveau plus large et est associée aux habitudes de communication dans le contexte de travail. Valentine souligne ainsi que l'instauration d'un dialogue permanent entre les individus facilite la mise en place de ce type d'initiatives :

« Après je pense qu'il y a des centres bus où l'ambiance sociale n'est pas excellente, qui ont dû avoir beaucoup plus de mal d'aller parler du Groupe RATP, de Vision 2020, heu, que des centres où nous, globalement [dans ce centre] on a un dialogue social quasiment heure par heure avec nos agents, ils viennent nous voir à tout moment pour nous faire part de choses qu'il faudrait faire évoluer [...] Donc, disons qu'on est pas arrivés comme un cheveu sur la soupe dans la salle du personnel 'coucou on met les affiches et on vous présente Vision 2020, qu'est-ce que vous pouvez nous donner comme contributions ?'. [...] Ils étaient pas étonnés de voir un encadrant de proximité ou un cadre dans la salle du personnel, et je pense que ça c'est pas propre à tous les, toutes les unités opérationnelles ».

L'aptitude à la participation n'apparaît pas, à notre connaissance, dans la littérature comme une condition individuelle. Cependant, pour Rojot (1995), elle dépend de conditions organisationnelles plus proches des habitudes de communication évoquées par Valentine : le fait de laisser un délai suffisant à la compréhension et l'assimilation de nouvelles pratiques.

Par ailleurs, le fait de se sentir concerné par l'objet de la participation est également un point crucial pour une contribution effective, et ce pour deux raisons : d'une part, le fait qu'il s'agisse d'un sujet qui touche directement les individus est une source de motivation pour eux à participer, d'autre part, leur connaissance du sujet renforce la légitimité et l'utilité qu'ils ressentent à donner leur opinion. Cette question de la proximité avec l'objet de la participation rejoint le thème du niveau d'action des participants, traité plus tôt, dans le sens où l'individu, selon sa position dans l'entreprise (niveau hiérarchique, département et unité de rattachement) aura des préoccupations et des questionnements différents, plus ou moins rattachés à des considérations opérationnelles ou stratégiques selon les cas. L'exemple donné par Malika en est une illustration parlante :

« Nous on a fait, [dans notre centre], une démarche participative au niveau de [notre centre], pour la création d'une restauration par exemple. C'était réellement une problématique qui concernait tout le monde, que ce soit les opérateurs, les encadrements, mais locaux, voilà, et là on était réellement dans une démarche participative [...] On répondait à une demande locale [...] Vision 2020, quelque part pour eux, on répondait pas à leur problématique quotidienne quoi ».

Au-delà du niveau hiérarchique et de l'unité de rattachement, l'ancienneté peut également jouer dans le fait de se sentir concerné, plus particulièrement dans deux cas : l'entrée récente dans l'entreprise et l'approche de la retraite. Ainsi, Lise explique que son arrivée récente dans l'organisation, au-delà du fait qu'elle y pratique un métier peu répandu, a une influence sur son faible sentiment de se sentir concernée par la démarche :

« Et puis c'est vrai que moi je... comment dire... la culture d'entreprise je connais pas, donc je pense que c'est pour ça que, par rapport à Vision 2020 j'ai pas... enfin je me suis prêtée au jeu [...] mais enfin c'est vous dire, je sais même plus tellement, je sais même plus tellement ce qu'il y avait dans cet atelier quoi ».

A l'opposé, certains individus proches de la retraite ne se sont pas sentis concernés car la démarche traitait de sujets relatifs à l'avenir de l'organisation, dans lequel ils ne se projettent pas :

« J'ai eu des trucs du style 'non mais de toute façon moi la Vision 2020 c'est ma retraite', heu, voilà, j'ai eu des mots comme ça hein [...] parce que c'est aussi ça

pour certains. 2020 c'est relativement loin, moi j'ai une population qui est relativement âgée, enfin voilà, donc forcément, et ben y'en a dedans, leur projection, voilà, c'est en dehors de l'entreprise » (Luc).

Cette condition individuelle, la prédisposition à participer, est évoquée par Meuter *et al.* (2005). Heller *et al.* (1998) indiquent que les individus doivent se sentir concerné par les questions auxquelles on leur demande de participer (*in* Robbins et Judge, 2011) alors que French, Israel et Ås (1960) soulignent le besoin, pour les participants, de ressentir de la légitimité à participer par rapport à la nature de leur travail.

Enfin, un dernier point a été soulevé en ce qui concerne les conditions à la participation : **le rôle de la direction**. Il apparaît en effet que l'assentiment et/ou la sollicitation des dirigeants est un élément clé dans la mise en place de la démarche.

Tout d'abord, le fait que celle-ci émane d'une volonté de la direction lui a donné une légitimité et une visibilité auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Pour Marcel, le fait que la « *démarche [soit] connue et reconnue par tout le monde* » constitue un point fort. L'engagement de la direction en ce qui concerne la participation est en effet une condition évoquée par Rojot (1995).

Par ailleurs, et bien que cela paraisse plutôt comme un fait regrettable, le taux élevé de participation à la démarche est directement expliqué par le caractère obligatoire qui lui a été donné. Il s'agit d'un point qui a été soulevé à plusieurs reprises par différents répondants :

« Y'a un point, c'est que, ça ne fonctionne quand même que par... enfin c'est pas une façon de clore l'entretien qui est géniale, mais ça ne fonctionne que sur l'ordre, malgré tout, c'est-à-dire qu'il faut quand même que ça soit très... très... enfin c'est quand même une démarche qui suppose que la direction générale de l'entreprise ai le crédit pour passer une telle commande et demander aux gens d'être heu... d'être participatifs, c'est-à-dire que ça passe à la fois par l'attractivité du produit, et la valorisation que ça représente, mais aussi il y a une injonction nécessaire de la direction générale sur l'ensemble de l'encadrement pour que ça fonctionne. C'est à dire qu'aujourd'hui, certes c'est une démarche autoportée, mais elle est autoportante parce que, à un moment, il y a une volonté forte de la direction générale. C'est un point quand même important, parce que je pense qu'on n'aurait pas eu... la simple séduction de la démarche n'aurait pas suffi, s'il n'y avait pas eu, voilà, ce souhait, plus que ce souhait, cette injonction de la direction... » (Monique).

« On leur a pas donné le choix... On nous a pas donné le choix !... C'est pour ça que participatif ... heu... Oui, là c'est ça, enfin moi on m'a dit de... voilà, tu viens tel jour, ah non c'était obligatoire... Oui, oui, c'était obligatoire... C'était... on l'a, on l'a compris comme ça hein [...] Non, non, nous, enfin, moi si tu veux, ça ne m'a pas posé problème, moi je me rappelle Sophie (sa responsable, ndc) elle a dit 'ben voilà, on doit... parce qu'elle a dû dire on doit faire, on doit faire un truc, une rencontre et tout, voilà je mets telle date' [...]. Et puis après moi j'ai dit à l'équipe, hein on... j'organise ça là, c'est tel... mais je vous ai pas dit 'est-ce que vous voulez bien venir, est-ce que'... Oui, oui, parce qu'on était contraints par des dates en plus. Je me souviens à l'exploitation on avait des délais » (Corinne, Malika et Cécile).

« Bon l'encouragement il est donné parce qu'on dit 'heu, attendez, ça on va le faire hein' enfin y'a pas... (rire) y'avait pas, y'avait pas 'tu viens ou tu viens pas', non, on n'était pas dans ce monde-là hein (rire). C'est, voilà, y'a... y'a une réunion, y'a eu un parcours en atelier, il réunissait ses gars, il faisait voir le truc, machin, enfin il faisait remonter les idées... tout le monde devait participer, enfin y'avait pas de... moi ça a pas été, ça a pas été à la carte [...] Non, parce que, parce que voilà, ça fait partie de son, ça fait partie de l'entreprise et ça fait partie du travail qu'on doit aussi donner pour l'entreprise » (Luc).

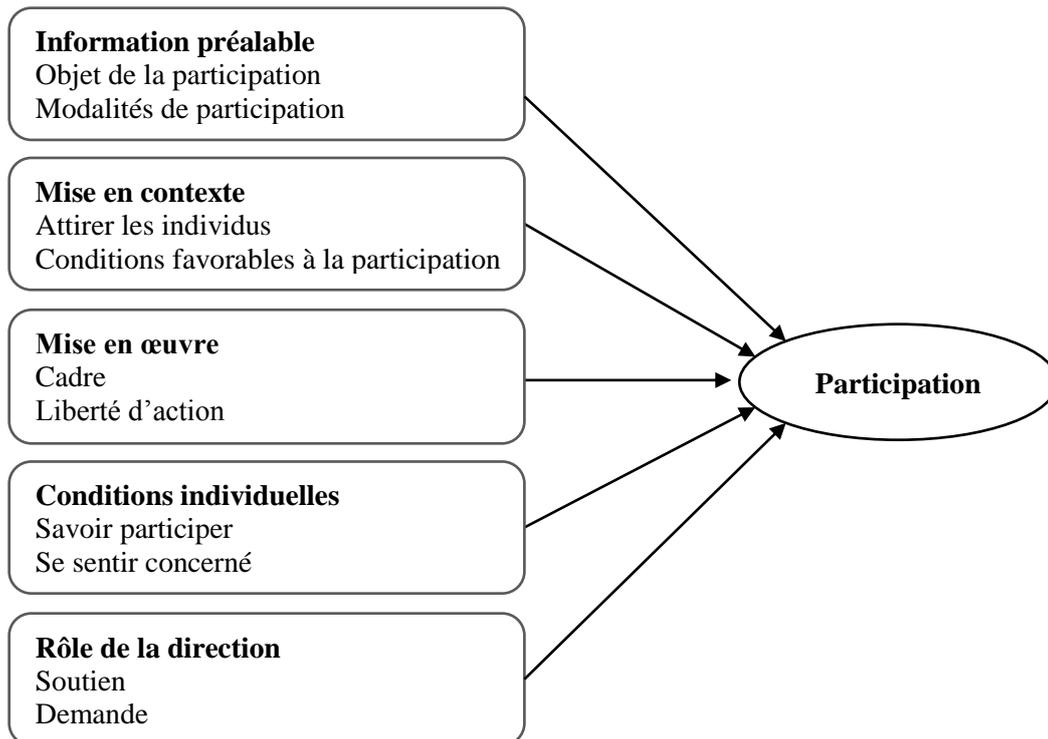
Tout comme le thème de la mise en contexte abordé plus tôt, celui du rôle de la direction est à mettre en parallèle avec la littérature en communication interne. Plusieurs auteurs soulignent en effet l'importance de l'attitude de la direction dans la mise en place de la communication interne : « Il est largement reconnu que le PDG donne le ton pour la communication interne » (Tourish et Robson, 2003) ; « Le succès de la communication interne est impossible sans le soutien du PDG » (White et al., 2010).

Par ailleurs, le caractère obligatoire associé à la démarche soulève la question de la nature de la participation dans un contexte organisationnel (rappelons qu'il s'agit bien de la participation comportementale et non de la participation légiférée, comme cela a été précisé dans la première partie). En effet, l'utilisation du terme « participation » pour la démarche Vision 2020 apparaît comme étant perçue de manière ambiguë par les répondants. D'une part, étant donné l'existence des relations hiérarchique au sein de l'organisation, la participation des salariés ne semble possible que si elle est impulsée, imposée ou accordée par la direction. D'autre part, certains répondants associent cette terminologie à une certaine volonté individuelle de s'impliquer dans la démarche. Ainsi, le fait de participer devrait relever d'un choix et non d'une obligation. La question de l'authenticité de la participation peut alors se poser. Peut-on qualifier de participative une action qui n'est pas menée spontanément par son

agissant mais sur demande de la hiérarchie ? Dans quelle mesure le cadrage par la direction ne limite-t-il pas les actions participatives ? Les questions de la spontanéité, de l'origine et du cadrage de la participation paraissent donc cruciales dans la perception des individus concernant la participation au travail et renvoient à une thématique abordée par Duterme (2002) dans la partie de son ouvrage consacrée aux « *manières communes et involontaires des rendre les situations difficiles* » : les injonctions paradoxales. Comme l'explique l'auteur, « *un exemple très classique d'injonction paradoxale est constitué par le message : 'sois spontané'. A un niveau, ce message est un ordre auquel il faut obéir ; au niveau de son contenu, il devrait amener l'individu à agir non seulement de lui-même, mais encore sans réfléchir particulièrement à son action. Comment obéir à cet ordre en agissant spontanément ? Comment agir spontanément en obéissant à cet ordre ? Quoi que l'on fasse, 'on se trompe' quelque part* ». Ainsi, l'injonction 'participez', équivalente à 'soyez volontaires' dans l'esprit de certains répondants, peut être considérée comme étant contradictoire au même titre que l'exemple 'sois spontané' donné ci-dessus. Cependant, dans le cas de Vision 2020, cette obligation peut être modérée par le fait que s'il y avait effectivement un caractère imposé au fait de se rendre aux ateliers, chacun pouvait par la suite décider de ne pas émettre d'avis pendant la réunion : « *Après... que la personne souhaite, enfin, donne une idée, une fois qu'elle est dans le groupe, qu'elle donne une idée ou qu'elle la donne pas... [...] ceux qui faisaient les bougons, ils ont fait les bougons hein, faut pas rêver non plus (rire)* » (Luc) ; « *Après vous savez ce que c'est la participation passive hein, je suis là mais... je dis rien quoi* » (Laurence). La volonté, ou la disposition des individus à participer, restent donc, comme l'indiquent Vroom et Jago (1988) des conditions cruciales à la participation.

En résumé de ce qui vient d'être exposé, et afin d'avoir un aperçu global des différentes conditions considérées comme nécessaires par les répondants pour une participation effective, la figure suivante en propose une schématisation.

Figure 7.3 : les conditions à la participation



Nombre de ces conditions se recoupe avec la littérature, comme cela a été souligné au fur et à mesure de leur présentation. Cependant, certaines variables antécédentes à la participation identifiées dans la littérature n'apparaissent pas parmi les conditions exposées ci-dessus. Il s'agit de variables relatives aux individus (e.g. personnalité et motivation à résoudre le problème, locus de connaissances, qualifications et compétences) ou à des aspects relationnels (e.g. climat de confiance, relation entre le supérieur et le subordonné).

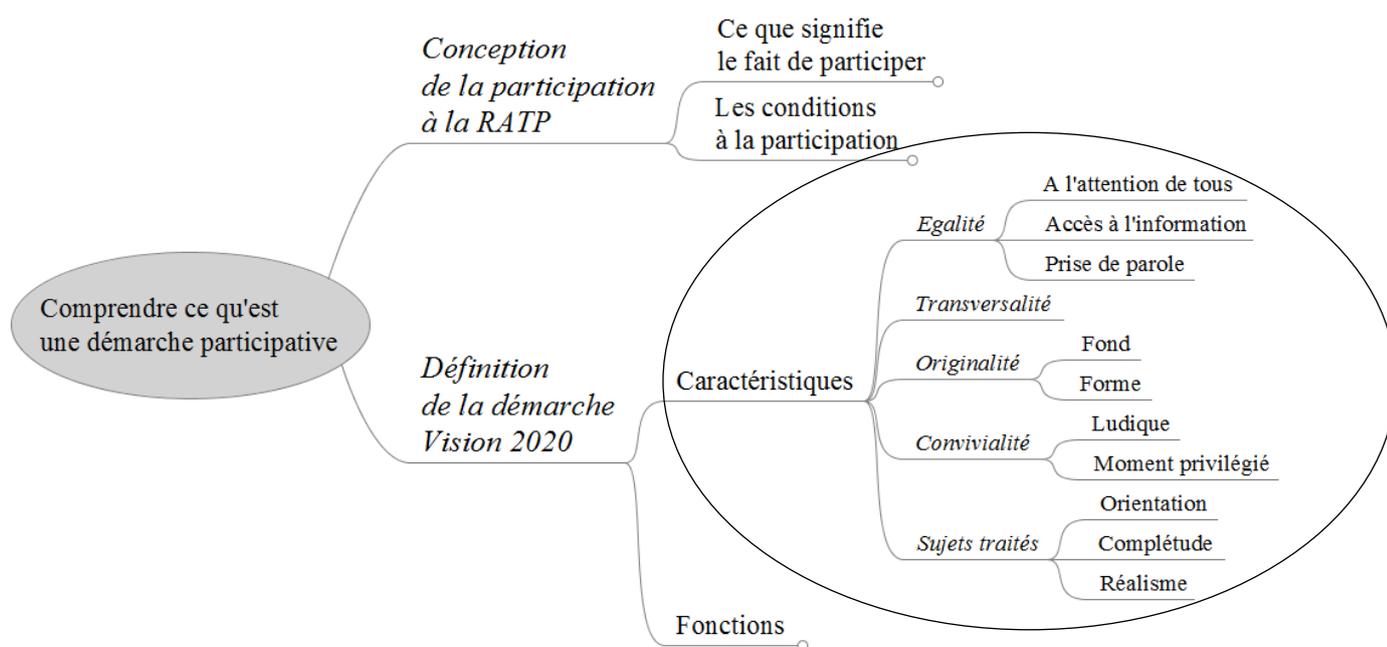
Cet écart entre nos résultats et la littérature s'explique par le fait que ces variables, étudiées comme antécédentes à la participation dans la littérature, ne sont pas considérées par les répondants comme des variables indispensables à la participation mais plutôt comme des éléments ayant une influence sur leur perception de celle-ci. Ainsi, elles apparaîtront dans le chapitre 9, consacré à ce sujet.

Définition de la démarche participative Vision 2020

Au-delà de leur conception théorique du phénomène de participation, il a été demandé aux répondants de définir la démarche qui leur avait été proposée. Ils se sont pour cela basés sur des critères plus concrets qui ont permis de caractériser spécifiquement la démarche participative Vision 2020.

Au risque d'être tautologique, précisons à nouveau que le fait de qualifier une démarche comme étant participative dépend étroitement de la conception subjective de la participation, d'où l'intérêt d'avoir abordé ce point plus haut. Au vu des réponses des répondants, il est ressorti que la démarche a été qualifiée en fonction de deux grands types de critères : ses caractéristiques et ses fonctions. Comme nous le verrons, certains de ces critères sont directement associés à la notion de participation, alors que d'autres s'en éloignent. Il est également apparu que ces types de critères sont reliés entre eux. Par exemple, le fait de qualifier la démarche comme étant conviviale (caractéristique) a été mis en relation avec le fait qu'elle permette l'échange (fonction).

Les caractéristiques attribuées à la démarche participative Vision 2020



Tout d'abord, cette démarche est associée à un sentiment **d'égalité**, que ce soit au travers du nombre de personnes sollicitées ou de la méthode employée. Le fait que tous des salariés, sans exception, aient été exposés à cette démarche, et de façon appuyée se retrouve souvent dans le discours des répondants, et plus particulièrement celui des cadres et des ambassadeurs, et lui confère en partie cette caractéristique.

« Ah oui, oui, oui, en termes de démarche participative pour moi y'a pas photo hein... elle est évidente et avérée... sur le résultat qualitatif après je sais pas ce que ça donnera mais y'a eu du monde de touché, y'a eu du monde d'impliqué, ça c'est sûr, ça c'est sûr... ce qui n'était pas le cas avant, mais c'était ma vision que j'avais aussi de bout de ligne de métro, je sais pas. Mais non, on recevait le plan, on en entendait assez peu parler, c'était pas... je pense que c'étaient vraiment les encadrants qui y allaient de temps en temps [...] Y'avait un certain esprit démocratique, après c'est comme quand on vote, on est nombreux à voter, mais là au moins on avait le droit de voter [...] de toute façon c'était fatalement mieux que ce qui se faisait avant où on était assez peu informés malgré tout quoi. Y'avait que quelques agents d'encadrement ponctuellement qui avaient l'honneur d'aller participer aux réunions on va dire, et puis c'est tout quoi » (Sébastien).

Ce point est cependant à modérer car, comme l'indique Benjamin, *« la production elle s'arrête jamais, les bus ils roulent toujours et y'en a toujours un, ou deux, ou trois qu'il faut... à gauche, à droite, y'en a toujours un petit nombre qui passe à travers ce genre de... ce genre d'actions, ce genre d'informations, ce genre de réunions »*. De plus, parmi les quelques rencontres informelles ayant eu lieu en dehors du contexte cadré de l'étude (discussions avec des conducteurs à l'occasion de trajets en bus), une grande partie des personnes a dit ne pas avoir entendu parler de cette démarche. Bien que certains aient pu affirmer cela par méfiance, il est intéressant de noter que l'exposition - voire la surexposition - à la démarche a été perçue différemment en fonction du niveau hiérarchique des salariés :

*« - Oui, oui, ben Vision 2020 fallait vraiment être...
- Fallait être au Pakistan pendant trois mois pour pas savoir...
- Et encore, et encore... (Rires)
- Peut-être même que là-bas ils en ont entendu parler...
- Non, il y a eu un buzz... euh... voilà je suis pas sûr effectivement que ça ait touché... que ça soit arrivé jusqu'en bas, parce qu'en bas, enfin jusqu'en bas, jusqu'à l'opérateur. Même si c'est lui qui était visé... » (Nicolas et Olivier).*

Au-delà du fait qu'elle touche l'ensemble des salariés, la démarche a été qualifiée d'égalitaire car elle a été perçue comme telle en ce qui concerne l'accès à l'information et la possibilité de prise de parole sans considérations hiérarchiques. Marcel précise ainsi qu'il y avait « *le même niveau d'information pour tous, quel que soit le niveau hiérarchique, pour toute l'entreprise [...] c'était la démonstration que tout le monde y allait, et tout le monde, je dirais, était au même niveau [...] la même démarche était proposée à tous les niveaux, on en demande pas moins à un opérateur qu'à un directeur* » et Michelle remarque « *on était tous ensemble, au même niveau* ». Cette « mise à plat » de la hiérarchie permet une meilleure écoute du terrain et l'accès à certaines informations pour la direction, par le biais d'une communication ascendante caractéristique, selon Corinne, d'un tournant managérial pris par l'entreprise depuis quelques années :

« On parle de la pyramide inversée à la RATP. On est quand même passés à une direction qui fait remonter du terrain et qui écoute plus le terrain, alors qu'avant c'était une direction bien placée en haut, pyramidale, et qui faisait tout redescendre à ses troupes... et ce passage là on l'a vraiment passé à la RATP, la direction est moins figée, on essaye d'avoir plus d'écoute qu'il y a 10 ou 15 ans »

Cette évolution dans les méthodes de management de l'organisation correspond, pour François, à une évolution générale dans les relations au travail, une réalité actuelle : « *On arrive dans un siècle où les gens ont leur mot à dire... avant y'avait les sachants et les exécutants, maintenant c'est terminé [...] Donc je pense que la méthode participative est adaptée à notre temps* ».

Le thème de la **transversalité** est également ressorti plusieurs fois dans le discours des répondants, bien qu'ils en aient des points de vue diamétralement opposés selon leur niveau hiérarchique. En effet, certains cadres ont eu l'occasion, lors des ateliers, de rencontrer d'autres cadres avec lesquels ils ne sont pas au contact au quotidien, voire des personnes venant de département ou d'entités différentes.

« On a été donc mélangés entre l'exploitation, la maintenance, les fonctions support et on a fait la partie parcours en atelier, d'accord... avec un animateur à chaque table, qui était un consultant extérieur (...) pour animer ces séances » (Anthony).

« Moi, les points forts c'est de mettre autour de la table des gens qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble [...] puisque c'était avec des gens d'une autre entité donc on se voit, on se côtoie mais on sait pas ce que les gens pensent etc.

[...] donc nous on a plus le regard voyageurs et on était avec des gens qui nous disaient 'ah ouais mais attends ça ça coûte ... heu...' voilà, donc ça nous ouvrait d'autres volets » (Corinne).

Contrairement à eux, les ateliers auxquels ont assisté les opérateurs étaient organisés au sein des groupes de travail existants. Plusieurs ont regretté ce manque de transversalité à leur niveau : « *moi j'ai pas été confrontée à partager avec d'autres gens [...] on a l'habitude en général d'échanger, donc moi ce côté-là, cette plus-value-là je l'ai pas eu » (Malika) ; « ça aurait été bien de rencontrer d'autres départements » (Michelle).*

Tout comme la thématique de la transversalité, celle de la **nouveauté, de l'originalité** de la démarche Vision 2020 a été vécue de manière très partagée. Pour Michel, il s'agit d'un exercice habituel - « *on en a déjà fait plein des Vision 2020 » - , alors que d'autres salariés perçoivent la démarche comme une initiative novatrice, tant dans le fond que dans la forme :*

« En général on a une politique d'entreprise qui nous faisait présenter, et les agents, voilà, on leur décline le plan d'entreprise... heu... la démarche de leur demander ce qu'ils en pensent, ce qu'ils y verraient etc. heu voilà, on n'est plus dans quelque chose d'ascendant mais, enfin on n'est plus dans quelque chose de descendant mais plutôt d'ascendant donc, c'est vrai que c'est ça qui est novateur dans la démarche, de demander l'avis des agents » (Sylvie) ;

« Je rajouterai juste un truc. Pour une fois on n'a pas eu une grosse plaquette à manger tout seul à la maison [...] Y'en aura une, mais ce que je veux dire, c'est que cette démarche-là elle était aussi je trouve, enfin pour moi, innovante quoi [...] On a déjà eu les questionnaires sur nos boîtes mail, avec un document à lire avant, enfin c'était très, pfff... on est face à soi-même » (Corinne).

Luc, qui dissocie ces deux aspects, estime que l'intention de faire participer est une initiative classique, mais que la manière dont la démarche a été menée en fait l'originalité : « *Dans la démarche, nan ouais c'est classique de vouloir faire participer l'ensemble de son personnel à son plan d'entreprise [...] après c'est comment on le fait et comment on le rend intéressant, et c'est là où je trouve que la démarche a été bien faite, enfin les outils proposés ont été bien faits » (Luc). Le caractère inhabituel et innovant de la démarche est également ressorti dans le portrait chinois : « un léger côté exotique » (Sébastien) ; « un plat exotique, qu'on n'a pas l'habitude de manger » (Marcel).*

Contrairement aux deux précédents, le caractère **convivial** de la démarche paraît faire l'unanimité auprès des répondants. Réel point fort de la démarche, son format ludique est source de plaisir et facilite la remontée d'informations, car il s'agit d'une forme de communication moins formelle que celle exercée habituellement au sein de l'entreprise.

« Moi je l'ai trouvée ludique... et je l'ai trouvée ludique, et ça c'était pour moi un point essentiel pour pouvoir avoir la dé... enfin pour pouvoir faire remonter des, des choses. C'est-à-dire que, elle était heu, voilà... Elle permettait de réfléchir et d'être assez... de nous mettre dans un contexte psychologique qui nous amenait à, à vouloir donner des idées. Et ça c'était... c'est ce truc-là que j'ai trouvé vraiment le plus, le mieux fait quoi » (Luc).

Cette particularité est étroitement liée avec le fait que les individus associent l'atelier participatif auquel ils se sont rendus à un moment privilégié de partage, que ce soit entre collègues ou avec le manager :

« Agents de maîtrise contents d'avoir un moment différent et ludique avec leur équipe » (Sylvie).

« Ils étaient contents sur le moment, qu'on leur parle, que, finalement, leur manager vienne vers eux, ou que leur N+2 viennent vers eux. Parce qu'il y avait ça aussi, c'était un signe fort, parce que les ateliers ils étaient pas animés par le quidam lambda, ils étaient animés par le chef, donc c'était fort quand même » (Anne).

« Les gens étaient contents de se voir dans ce contexte-là et d'échanger parce que, parce que ça se produisait pas le restant de l'année quoi » (Sébastien).

A plusieurs reprises, les **sujets traités** à l'occasion de la démarche, notamment le fait qu'ils aient été prédéfinis et leur variété, ont été abordés. Bien que ce terme puisse être connoté, l'adjectif retenu pour exprimer cela est celui utilisé par les répondants : une démarche orientée. En effet, le double sens qui peut être donné à ce qualificatif correspond assez bien aux différentes réflexions émises par les répondants. D'une part, l'orientation donnée peut être perçue par certains comme une contrainte posée par la direction, représentant un frein à la participation :

« Et là je vais être un peu cynique, mais je pense que de toute façon, les choses étaient déjà pipées dès le départ, c'est-à-dire qu'on sait très bien, voilà, quand on dit on n'est pas dupe, bien évidemment, on sait très bien où on devait aller... [...] là les sujets étaient donnés, c'était orienté, les réponses y'en avait déjà beaucoup

qui étaient déjà toutes faites, y'avait peu d'items où on pouvait se lâcher »
(Malika).

Par ailleurs, cette orientation est considérée par d'autres comme un guide qui aide le participant dans son action et il est normal que les sujets sur lesquels ils devaient réagir aient été préparés : *« Effectivement, les piliers étaient donnés, mais ça c'est normal, ça fait partie de la stratégie, c'est le ComEx, enfin voilà hein, pour moi c'est légitime »* (Luc).

L'idée de préparation en amont se retrouve également dans le portrait chinois proposé par Sébastien :

« Plutôt la salle à manger... parce que c'est un moment de débat, on discute, on se réunit, et puis qui est assez convivial, on mange, on est ensemble. C'est pour moi une pièce où on se réunit autour d'une table. Et je dis salle à manger parce que les repas, quand on est convié à un repas ou que quelqu'un reçoit c'est que c'est un moment convivial, on n'arrive pas là par hasard c'est le côté prévu, ce qui était le cas. [...] L'organisation pour que ça marche et que ça reste un moment sympathique et riche d'échanges. C'est organisé, on est convié »

Au-delà de cet aspect, la variété des sujets abordés lors de la démarche a également été soulignée. En effet, les items auxquels il était demandé aux répondants de réagir concernaient l'ensemble des activités de l'entreprise. *« Les contenus étaient complets, c'est-à-dire qu'on traitait vraiment toutes les thématiques »* (Cécile). Qualifiée de complète, voire lourde, ces caractéristiques sont ressorties fortement dans le portrait chinois :

« Ben je dirais le couloir. Ça réunit toutes les pièces, voilà, tous les métiers, toutes les pièces... toutes les composantes de l'entreprise qui, voilà, qui se rejoignent sur Vision 2020... Alors, la démarche, mais aussi le plan d'entreprise [...] Un plat qui rassemble, un couscous par terre (rire) » (Luc)

« Je vais dire un couscous. C'est cosmopolite, épicé, y'a plusieurs viandes... y'a plusieurs légumes, y'a des féculents, c'est complet quoi [...] et puis ça peut être de différentes aspirations et il a pas toujours la même forme finalement » (Sébastien).

« Ça serait pas une verrine hein ! (rire) » (Marcel).

« Moi j'aurais pensé à un tiramisu mais bon... pas que c'est un peu quand même quelque chose d'assez complexe quoi. [...] y'a des empilements quand même, ou un mille-feuille, enfin, des empilements de couches un peu élaboré quoi » (Guillaume).

Un dernier point en lien avec les sujets traités dans la démarche a été évoqué par les répondants : le décalage entre la réalité actuelle de l'entreprise et le futur tel qu'il est envisagé dans Vision 2020. Il s'agit d'un aspect négatif :

« Les moins, ben je dirai qu'on... en fait c'est pas qu'on survend, mais c'est qu'on présente un groupe, une RATP telle qu'on aimerait qu'elle soit et non pas telle qu'elle est aujourd'hui. Donc en fait il y a forcément un décalage, notamment chez certains salariés entre le métier qu'ils vivent et l'entreprise demain. On vend quelque chose qui n'est pas encore existant » (Monique)

« Par contre, en effet, j'ai peut-être pas trouvé le document assez lucide » (Cécile).

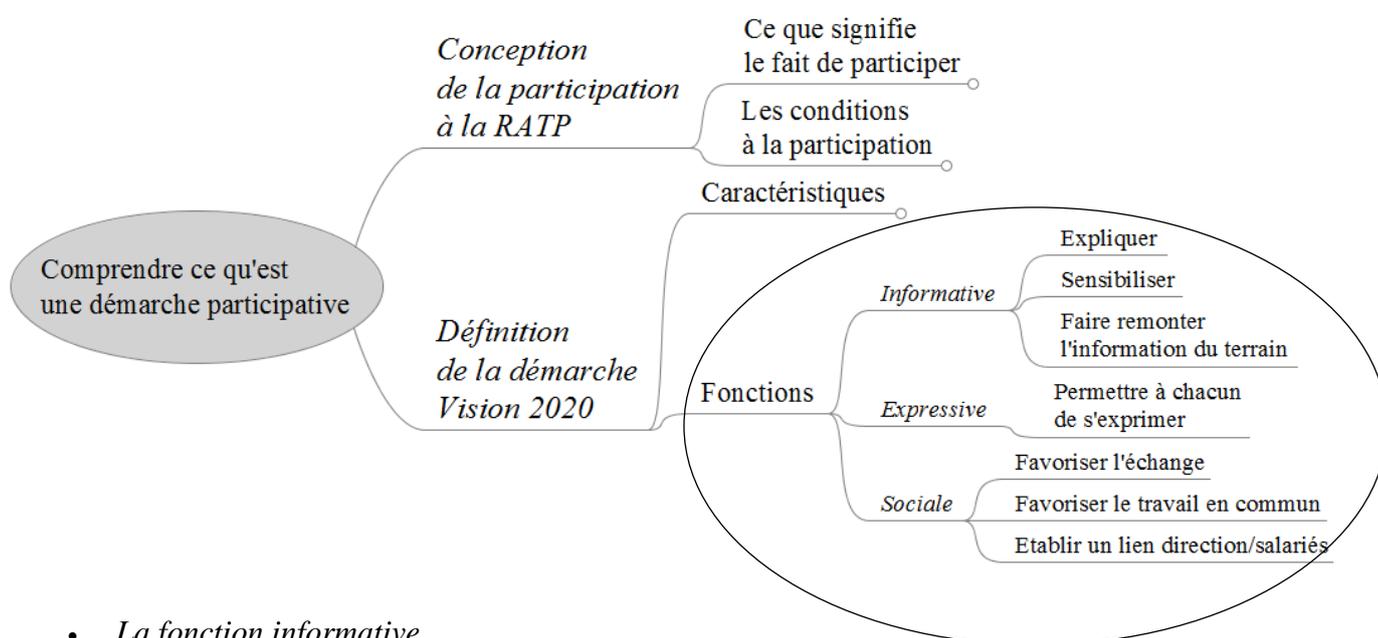
Ainsi, les caractéristiques présentées ci-dessus sont résumées dans le tableau 7.3. Les différences de point de vue concernant ces caractéristiques sont souvent associées au niveau hiérarchique des individus. En effet, les ateliers ne se sont pas déroulés exactement selon les mêmes modalités pour les cadres et pour les opérateurs. Des caractéristiques telles que la transversalité ou l'égalité face à l'information ont ainsi été perçues de manière assez opposée par ces répondants. Par ailleurs, l'ensemble des répondants a paru se rejoindre concernant d'autres caractéristiques, telles que l'égalité en termes d'individus ayant eu l'opportunité de participer, l'originalité de la méthode employée, la convivialité ou le caractère complet de la démarche.

Tableau 7.3 : caractéristiques associées à la démarche Vision 2020

Egalité	Participation de l'ensemble des salariés Même information destinée aux salariés quel que soit leur fonction Liberté de prise de parole pour tous les participants
Transversalité	Différence de ressenti selon le niveau hiérarchique Point fort pour les cadres, point faible pour les opérateurs
Originalité	Visions différentes concernant l'originalité du fait de proposer aux salariés de participer (fond) Forme de la démarche perçue comme étant originale
Convivialité	Ludique Moment privilégié entre les acteurs (collègues, managers)
Sujets traités	Orientée (perçu comme un frein ou un cadre) Complète Idéaliste

Au-delà des caractéristiques présentées ci-dessus, les répondants ont également défini la démarche Vision 2020 au travers de différentes fonctions qu'elle remplit. Ces fonctions se recoupent de manière notable avec les différents niveaux de participation abordés plus tôt. En effet, certains éléments tels que les degrés d'action et d'interaction des participants apparaissent dans les fonctions au même titre que dans le continuum proposé dans la première section de ce chapitre.

Les fonctions attribuées à la démarche Vision 2020



- *La fonction informative*

Tout d'abord, la démarche participative permet d'**informer** les salariés à propos de sujets qu'ils maîtrisent peu ou qu'ils ont rarement l'occasion d'aborder. Ainsi, pour Jean-Michel, « ils ont appris beaucoup de choses [...] je pense que pour eux c'était très intéressant parce qu'il y avait des chiffres, y'avait des faits ». En effet, étant donné la taille, la localisation dispersée et les nombreux métiers du groupe, chaque salarié peut avoir des difficultés à avoir une connaissance globale de la RATP. François note d'ailleurs l'idée de découverte de l'entreprise à travers Vision 2020 : « et souvent ce qui remontait du... c'est que les gens étaient... découvraient l'entreprise... une entreprise qu'ils ne connaissaient pas ». De même en ce qui concerne les enjeux de l'organisation, il est important d'expliquer la situation aux salariés qui n'en ont pas forcément conscience :

« Déjà c'est bien d'informer heu... d'informer les employés sur ce qui risque d'arriver, sur les contraintes qui sont... comment dire... je veux dire y'a certains, certains nombre de points qui sont, par rapport au règlement, à l'Europe ou à l'ouverture à la concurrence, on n'aura pas trop le choix. Donc déjà sur tous ces points faut informer les gens de pourquoi on doit se mettre à niveau. »
(Benjamin).

Cette fonction d'information est d'autant plus importante qu'elle permet de diminuer la circulation d'informations incorrectes :

« On entend beaucoup de choses... comment dire... après c'est un peu le risque aussi je pense, c'est pour ça qu'il faut vraiment bien communiquer, c'est qu'après on entend beaucoup de... [...] y'a un peu de tout et de n'importe quoi, donc faut faire le tri quoi. C'est là où il faut qu'ils fassent attention à, justement bien, bien expliquer pour bien cadrer. Pas laisser les mauvaises infos se propager »
(Benjamin).

Il s'agit d'une facette de la démarche qui a été appréciée également par les salariés qui se sentaient peu concerné ou peu investis dans cette action, ce qui est le cas de Lise : *« Bon ce qui m'avait paru intéressant c'était le.... C'était un petit peu la remise en perspective du Groupe RATP aussi de sa présence à l'étranger, enfin de remettre un petit peu... je trouvais ça intéressant cette partie-là »*.

En plus d'informer, la démarche a permis de **sensibiliser** les salariés à ces sujets, de les faire réfléchir et de les ouvrir à des thématiques inhabituelles dans leur travail quotidien. Elle *« amène à la réflexion, sur ce qu'est l'entreprise et sur ce qu'elle va devenir »* (Luc) et permet une prise de conscience de l'ensemble du personnel : *« ça nous a ouvert les yeux sur tout le travail qui nous attendait »* (Marcel). Le terme « sensibiliser » est également à comprendre comme le fait de donner du sens aux activités quotidiennes en les replaçant dans un contexte plus large. Les nombreux changements que connaissent actuellement les salariés dans leur fonction sont liés aux choix stratégiques faits pour l'entreprise. Vision 2020 permet d'expliquer ce lien pour une meilleure compréhension de ces changements.

« Pour nous l'intérêt c'est de mettre en contexte tout ce qui se passe au jour le jour dans l'atelier, les réorganisations, les changements, la productivité qu'on fait, la remettre dans un contexte plus large au niveau des enjeux que rencontre la RATP, sachant que pour les agents sur le terrain les choses changent vraiment vite. [...] Depuis 1 an on travaille en 3 huit, on ordonnance le travail. Ça veut dire que c'est plus chaque chef d'équipe qui organise sa petite activité, mais c'est

le responsable d'atelier qui planifie l'activité pour tout le monde. Donc il y a beaucoup de changements, et c'est utile de remettre dans le contexte pour les gens, pour qu'ils comprennent » (Nicolas)

Une autre facette importante de la fonction informative soulignée par les répondants a été le fait de **faire remonter de l'information du terrain**. La démarche a permis de « *prendre en considération les avis des agents* » (Sylvie) et d'« *aller chercher l'info jusqu'à la base, en intégrant les opérateurs* » (Sébastien). Cette information à double sens permet d'une part de vérifier l'adéquation, ou non, des points de vue entre la direction et les salariés et d'autre part de souligner la complémentarité entre les visions stratégique (direction) et opérationnelle (salariés) :

« L'idée, je pense, ce qui était plus attendu de ça, c'était de voir est-ce qu'on se plante complètement sur certains des items [...] c'est plus de la consolidation, sur le fait de savoir 'est-ce que ce que je fais c'est... je vais essayer de faire participer d'autres gens pour être certains de pas oublier, omettre complètement quelque chose, ou pas me planter quoi » (Jean).

« Ça peut faire émerger des grandes tendances qui font valeur de surprise pour la direction, des tendances fortes ou personne aurait pensé que l'entreprise pouvait voir où s'orienter là-dessus » (Corinne).

Pour Marcel, il est important « *que le haut de la pyramide ait une remontée d'infos, même faible* ». A nouveau, l'expérience des salariés et l'intérêt qu'à l'entreprise à tenir compte de leurs propositions ont été évoqués à plusieurs reprises :

« On s'aperçoit qu'il y a un grand intérêt à écouter les salariés, c'est eux qui sont sur le terrain et sont au courant des problématiques » (Jean-Michel).

« On sait la demande du voyageur donc on va avoir les idées... même là-haut, qu'ils voient des trucs que jusqu'à maintenant ils ne voyaient pas » (Michelle).

- *La fonction expressive*

Notamment grâce à son mode de déclinaison, la démarche a **permis à chacun de s'exprimer**.

D'une part, par le fait que différents formats de participation soient proposés :

« Puis y'avait aussi le... toute la mise à disposition que j'avais dit, y'a l'atelier, y'a le parcours in situ, y'avait le forum, y'avait la parcours qu'on pouvait faire seul donc y'avait quand même 4, on peut appeler ça 4 médias, je sais pas comment dire, finalement c'étaient 4 médias qui étaient à disposition des gens qui

voulaient participer. Je pense qu'il y avait aucun salarié qui pouvait dire 'moi j'ai pas participé...' heu... s'il avait pas participé c'est qu'il l'avait décidé quoi [...] Faut prendre en compte le fait qu'il y a des gens aussi qui aiment pas s'exprimer en groupe et qui avaient peut-être une volonté de raconter des choses et pour ça c'était adapté avec le parcours in situ ou l'outil informatique » (Sébastien).

Mais aussi plus spécifiquement grâce à l'organisation des parcours en ateliers, composés de petits groupes au sein desquels chaque individu a été encouragé s'exprimer : *« Je trouvais que la démarche était bien organisée dans le sens où chacun avait la parole, hein, on avait vraiment... c'était bien organisé. Heu... y'avait pas des gens lésés, enfin, on relançait les gens qui étaient toujours en retrait » (Corinne).*

Enfin, le fait de laisser chacun s'exprimer et émettre son avis sans censure était l'un des principes fondamentaux de la démarche :

« A ma connaissance y'a pas eu de, de censure, en disant 'non ça faut pas le dire', c'est-à-dire qu'on a pu s'exprimer, dire tout, enfin dans la limite du, du correcte et du raisonnable, voilà, mais on a pu dire toutes les choses et écrire toutes les choses, voilà, c'est au moins qu'il y avait une liberté » (Marcel).

« Et surtout... que... tout le monde puisse s'exprimer librement. Effectivement y'avait un animateur, heu, time keeper, ou vous l'appellerez comme vous voulez, qui était là pour, pour, heu, recadrer un peu les choses si ça partait un peu, heu, n'importe comment... mais l'objectif était quand même que tout le monde puisse s'exprimer, donner son avis, donner son idée » (Anthony).

- *La fonction sociale*

Plus particulièrement, l'organisation des ateliers en groupes de travail a **favorisé l'échange** entre les salariés, ce qui a été particulièrement apprécié, que ce soit pour l'échange d'informations et d'avis ou pour le partage d'un moment ensemble. *« C'était assez ouvert, intéressant pour connaître les points de vue des différents participants » (Lise) ; « Ça a eu le mérite pour moi de faire en sorte que les gens discutent entre eux... heu, ça a été un bon moment convivial et puis de respect et de, de partage. Et puis même moi y'a eu des choses qui ont été dites, je, j'y avais pas pensé, j'ai trouvé que c'était, c'était enrichissant » (Corinne).* Très présente dans le discours des répondants, la thématique de l'échange est largement ressortie dans le portrait chinois :

« *Le salon, on est confortablement installé et puis on discute, on discute, moment convivial et on échange... on n'est pas debout, on n'est pas en train de faire une activité non on est tranquille et voilà on a notre petite tarte au citron sur la table et le thé ou... voilà, moi c'est le salon* » (Corinne)

« *La cuisine... ça serait l'endroit le plus... où tout le monde discute, tout le monde se retrouve, tout le monde autour de la table, tout le monde donne son avis heu... voilà [...] Une tartiflette, ou un truc convivial où chacun va taper dedans* » (Michel).

« *Ah ben le séjour, le salon-séjour... parce que c'est là où toute la famille se, se, se côtoie quoi disons, quand on est en famille c'est quand on est dans le salon ou dans le séjour quoi, c'est le moment important je pense d'une journée d'ailleurs, c'est de se retrouver dans un coin, comment, où on s'unit quoi, voilà, où on va communiquer, ça c'est vachement important* » (Michelle).

De manière complémentaire, l'idée d'échange est liée à deux autres aspects de la fonction sociale associée à la démarche. Tout d'abord, les interactions ayant eu lieu au sein des ateliers ont permis de **favoriser le travail en commun**, que ce soit au sein des équipes ou entre les managers et leurs subordonnés. « *Même eux (les managers, ndc), ils participent avec nous, donc c'est vraiment un groupe de travail* » (Michelle). L'idée d'équipe dans laquelle chacun contribue est également amplement apparue dans le portrait chinois :

« *Ben la cuisine... parce que, tout le monde peut contribuer, dans une cuisine, chacun peut amener un ingrédient, c'est l'endroit où on construit ensemble le plat qui va faire plaisir à tout le monde quoi. Même si on participe pas mais on peut amener son idée. C'est l'endroit de convivialité, c'est l'endroit où on va construire un instant de convivialité* » (François).

« *Je dirais une raclette, pour être dans le, voilà, dans l'idée d'échange où c'est... voilà où tout le monde se fait son truc, heu, ouais voilà, quelque chose de commun quoi. Chacun se fait son truc, chacun se sert, le côté ensemble, voilà, partage* » (Sylvie, 20).

De plus, la mise en place de la démarche a été perçue comme révélatrice d'une véritable volonté, de la part des dirigeants, d'**établir un lien direct entre la direction et les salariés**. Point positif s'il est considéré uniquement au travers de la relation entreprise/salariés - « *C'est bien que l'entreprise prenne le temps à un moment de faire le point avec ses salariés, mais vraiment, vraiment, vraiment* » (François) - il devient ambivalent lorsque qu'il s'agit d'intégrer les instances représentatives du personnel. Si certains louent cette initiative, car ils considèrent que l'existence d'une relation directe entre direction et salariés doit exister sans la

présence permanente des syndicats, d'autres paraissent plus méfiants à cette idée, et insistent sur l'importance de toujours intégrer les représentants syndicaux à ce type d'action.

« *Partage direct : sans passer par les délégués du personnel* » (Sébastien, 23).

« *C'est une bonne chose parce que ça a court-circuité le dialogue social le plus fréquent à la RATP qui est entre les élites de la direction et les élites des syndicats, qui sont des gens relativement proches... [...] Et du coup, là, ça court-circuite ça parce que ça prenais vraiment l'opérateur, le machiniste, l'agent de maîtrise lambda, qui se trouvai avec une voix au chapitre, donc ça c'est une très bonne chose* » (Nicolas).

« *Je pense qu'un plan d'entreprise qui intègre d'une manière ou d'une autre la voix syndicale est plus légitime, plus légitime que, qu'une méthode participative directement aux salariés qui prend pas en compte... faudrait que ce soit intégré, il faudrait que ça soit une vraie redescende, qu'on prenne en compte tous les partenaires et qu'on remonte tous les partenaires, voilà...* » (François).

Les différentes fonctions qui viennent d'être présentées sont résumées dans le tableau 7.4.

Tableau 7.4 : les fonctions attribuées à la démarche participative

Fonction informative	Fournir des informations aux salariés concernant l'entreprise Expliquer les enjeux de l'organisation Sensibiliser le personnel à des sujets habituellement peu évoqués Donner du sens aux activités quotidiennes Aider à comprendre le changement Diminuer la circulation d'informations incorrectes Faire remonter l'information du terrain Vérifier l'adéquation des points de vue entre direction et salariés Profiter de la complémentarité entre vision stratégique et vision opérationnelle
Fonction expressive	Permettre à chacun de s'exprimer, quel que soit son niveau hiérarchique ou sa fonction
Fonction sociale	Permettre l'échange entre les salariés Partager un moment ensemble Favoriser le travail en commun Etablir un lien direct entre la direction et les salariés

Elles se rapprochent en différents points des fonctions de la communication interne abordées dans la littérature. Tout d'abord, tout comme l'ont proposé Décaudin, Igalens et Waller (2013), il est possible de les mettre dans une perspective basée sur les besoins des salariés en la rapprochant de la pyramide des besoins de Maslow. Ainsi, ces fonctions répondent à des

besoins d'information et de compréhension (fonction informative), des besoins de reconnaissance (fonction expressive) et des besoins d'appartenance (fonction sociale).

Par ailleurs, elles renvoient aux trois fonctions génériques de la communication interne que nous avons recensées dans la littérature (cf. section 1.4) : l'information, la relation et la coordination. Cela est particulièrement notable lorsqu'on reprend les mots de Détrie et Broyez (2001), pour qui la communication interne « *a pour rôle d'encourager les comportements d'écoute, faire circuler l'information, faciliter le travail en commun, promouvoir l'esprit de coopération. En un mot, développer le sens du collectif* ». Ces mêmes auteurs, dans leur conception multidimensionnelle de la communication interne, en proposent six composantes basées sur les objectifs qu'elle doit remplir (tableau 7.5). Une grande partie des objectifs présentés dans ce tableau sont proches des fonctions de la démarche participative évoquées par les répondants.

**Tableau 7.5 : les composantes de la communication interne
(Détrie et Broyez, 2001)**

Composantes	Objectifs associés
Composante managériale <i>(Expliquer et impliquer)</i>	Expliquer l'entreprise et ses finalités Sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information Faire circuler l'information Aider le management à animer son équipe Préparer les salariés à des changements d'organisation Mobiliser les énergies de chacun, dynamiser Décloisonner Accompagner la mise en place d'un projet transversal Favoriser l'initiative et l'autonomie
Composante politique <i>(Dialoguer et prévenir les conflits)</i>	Informier plus rapidement que les partenaires sociaux Prévenir les conflits collectifs Eviter la circulation de rumeurs
Composante commerciale <i>(Vendre et valoriser)</i>	« Vendre » l'entreprise aux salariés
Composante culturelle <i>(Intégrer et fidéliser)</i>	Créer une identité d'entreprise, une culture commune Construire un esprit d'équipe, renforcer la cohésion
Composante humaniste <i>(Considérer et épanouir)</i>	Etablir un climat de confiance Renforcer la considération et le respect mutuels Situer la contribution de chacun au fonctionnement de l'entreprise Permettre à chacun de s'exprimer Former le personnel à la communication
Composante institutionnelle <i>(Rendre majeur et citoyen)</i>	Répondre au besoin d'information des gens Informier le personnel avant l'extérieur Favoriser les coopérations

Ainsi, les fonctions attribuées à la démarche Vision 2020 sont assimilables aux objectifs de la communication interne tels qu'ils sont évoqués dans la littérature. L'analyse du corpus nous ayant amené à différencier ces fonctions (associées à la définition de la démarche) des objectifs de la démarche, ces derniers seront traités dans le chapitre à venir. Il est cependant important de préciser dès à présent que ces deux éléments d'analyse (fonctions et objectifs de la démarche) sont étroitement reliés et que nous reviendrons sur les rapprochements dont ils peuvent faire l'objet.

Synthèse du chapitre 7

Ce chapitre a permis de définir ce qu'est une démarche participative aux yeux des répondants. Pour cela, une première section s'est attachée à comprendre ce que signifie, pour ces derniers, la notion de participation d'un point de vue conceptuel (ce qu'il faut ou faudrait faire pour donner un caractère participatif à ce type de démarche). Il est apparu que la participation est une représentation subjective fondée sur quatre critères : le degré d'action des participants (continuum à 5 niveaux) ; le public auquel il est proposé de participer (nombre et représentativité) ; le niveau d'action de la participation (stratégique ou opérationnel) ; et la gestion du suivi et des retours (existence et forme). Sur la base de ces critères, chaque individu se construit une conception propre de ce que signifie « participer ».

La deuxième section a abordé la participation d'un point de vue plus opérationnel, en se basant sur le ressenti des salariés concernant la démarche Vision 2020 telle qu'ils l'ont vécue. Cette dernière a été définie au travers de deux thématiques principales ayant émergé du corpus : ses caractéristiques (égalité, transversalité, originalité, convivialité, nature des sujets traités) et ses fonctions (informatrice, expressive, sociale).

Ces résultats nous amènent à proposer différents critères permettant de qualifier une démarche comme étant participative :

- La contribution des participants (degré d'intervention ; nature du public, niveau d'action)
- Les conditions préalables à la démarche ainsi que son suivi ;
- Les caractéristiques de la démarche ;
- Les fonctions de la démarche.

Par ailleurs, comme cela a été indiqué plus tôt, il est possible de relier les caractéristiques et les fonctions associées à la démarche participative en les affectant aux différents niveaux du continuum proposé (tableau 7.6). Par exemple, le niveau 3 (échanger) correspond à la fonction sociale et aux caractéristiques « transversalité », « convivialité » et « originalité » de la démarche. Ce niveau du continuum implique un échange entre les répondants et correspond à une communication interactive.

Tableau 7.6 : niveaux de participation, caractéristiques et fonctions associées

Niveau de participation	1 Etre informé	2 S'exprimer	3 Echanger	4 Etre écouté	5 Co-construire
Fonctions	Informative	Expressive	Sociale	Informative	Sociale
Caractéristiques	Egalité	Egalité	Egalité Transversalité Convivialité Originalité	Egalité Originalité	Egalité Transversalité Convivialité
Interaction	non	non	oui	oui	oui
Sens C°	Descendante	Ascendante	Interactive	Ascendante	Interactive

Chapitre 8

Analyse des objectifs et effets associés à la démarche

Section 8.1 – Les objectifs de la démarche

Les objectifs managériaux

Les objectifs stratégiques

Les objectifs relationnels

Section 8.2 – Les effets de la démarche

Les effets au niveau individuel

Les effets au niveau organisationnel

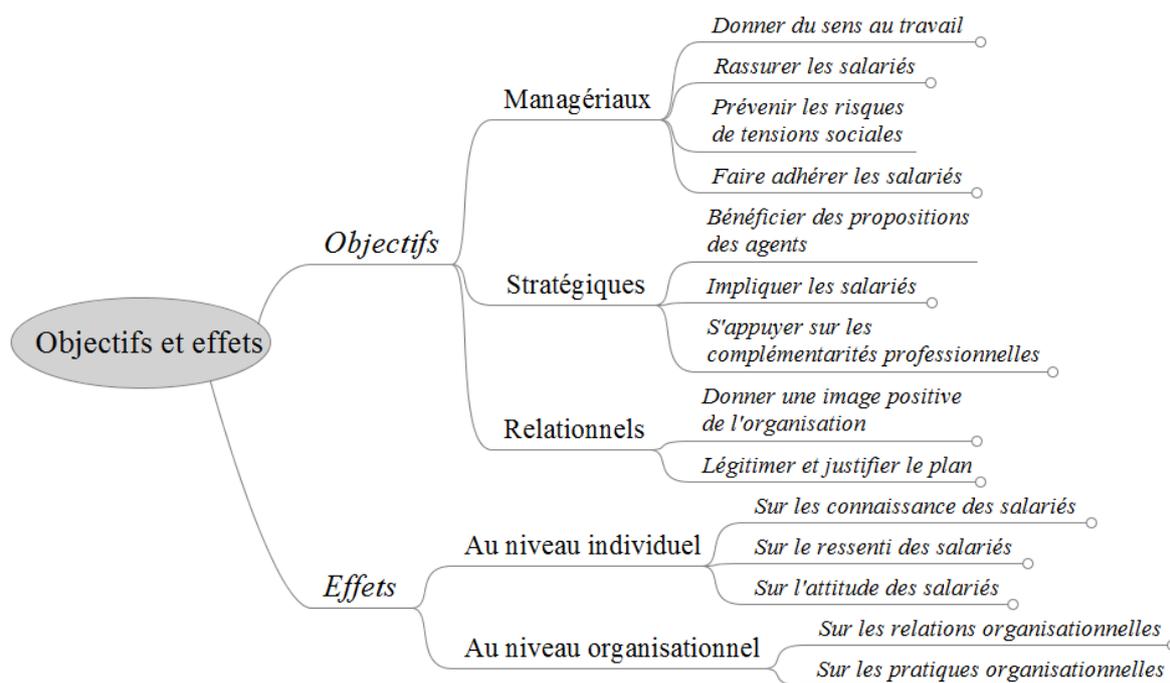
Lors du lancement de la démarche auprès des directeurs d'unités opérationnelles et des ambassadeurs en avril 2012, la *délégation générale au plan d'entreprise* a annoncé les objectifs suivants (extrait du support de présentation) :

- Présenter les orientations stratégiques identifiées par la Direction Générale et les groupes de travail Vision 2020 ;
- Partager avec les salariés les ambitions du Groupe et les faire adhérer au projet d'entreprise ;
- Faire émerger leurs idées d'actions à mettre en œuvre pour atteindre les cibles stratégiques du groupe.

Cependant, ce ne sont pas tant les objectifs annoncés par les organisateurs (et dont les participants n'avaient pas connaissance) qui nous intéressent, que le fait de saisir l'interprétation des salariés concernant les motivations de la direction. De plus, il est important de distinguer les intentions attribuées à la direction par les salariés, d'une part, et les effets tels qu'ils les ont ressentis, d'autre part. En ce sens et afin de mieux cerner les perceptions qu'ont les salariés de la démarche Vision 2020, il nous a paru pertinent d'étudier quels sont, pour eux, les objectifs et les effets de celle-ci.

Ce chapitre sera donc organisé en deux sections, traitant respectivement de ces deux aspects. L'analyse du discours des répondants a ainsi permis de déterminer des objectifs et des effets de différentes natures. Ce découpage a été élaboré à partir des opérations d'analyse et de regroupement des thématiques ayant émergé dans le corpus.

Figure 8.1 : organisation du chapitre 8 (Carte mentale n°2)



Afin d'étudier les objectifs de la démarche participative, nous avons interrogé les salariés avec les questions suivantes :

- A votre avis, pour quelle(s) raison(s) l'entreprise a-t-elle choisi de mettre en place une démarche participative ?
- A votre avis, dans quel(s) objectif(s) l'entreprise a-t-elle proposé cette démarche aux salariés ?
- Et selon vous, pourquoi cette démarche ?

Il est important de préciser ces questions, car leur formulation a pu influencer la compréhension qu'en ont eu les individus. Elles ont ainsi pu être comprises sous deux angles différents : « Pourquoi avoir choisi cette méthode de déclinaison ? » ou « Quels sont les résultats attendus par l'entreprise ? ». Si c'est le deuxième aspect qui constitue l'objet de ce chapitre, il convient cependant de revenir brièvement sur les raisons ayant poussé au choix de la méthode retenue pour la déclinaison de la démarche Vision 2020. En effet, comme Guillaume l'explique, « *le support, mais au-delà du support... [...] le processus de distribution qui va avec... change le rapport à l'information elle-même* ». Ainsi, les aspects liés à la méthode de mise en place de la démarche peuvent être considérés comme des objectifs intermédiaires favorisant la diffusion de l'information de telle façon que les objectifs finaux, au sens de résultats attendus, puissent être atteints. Il est par ailleurs intéressant de noter que ce sont principalement les personnes ayant eu un rôle direct à jouer dans la création et la mise en place de la démarche qui ont exprimé les objectifs en termes techniques (choix de la méthode utilisée) plutôt qu'en termes de fond (résultats attendus). Leurs objectifs en tant qu'organisateur de la démarche (ajuster la conception au cahier des charges) ont ainsi souvent pris le dessus, dans leur discours, sur les objectifs de la démarche en elle-même.

Comme cela a été expliqué plus tôt, la démarche a été déclinée « en cascade », en se basant sur la ligne managériale (chaque responsable de groupe, après avoir participé, devient lui-même animateur pour son groupe), à l'aide de supports spécialement conçus pour l'occasion et adaptés à différentes situations. Plusieurs raisons ont été invoquées pour justifier le choix de cette méthode de diffusion, élaborée par un cabinet spécialisé. Les personnes ayant

participé à la conception et à l'organisation de la démarche ont mis en avant le fait que ce procédé permet à la fois de respecter les contraintes du terrain, tout en faisant participer un grand nombre de salariés, et ce dans un temps limité.

« Donc le dispositif... l'objectif c'était de faire participer, dans l'absolu, le maximum de participants, avec un objectif qui était fixé à... j'ai oublié, mais c'était 25 000 je crois, y'avait une cible qui était déterminée, avec l'idée de faire participer, finalement, le plus possible, et d'informer le plus possible. Donc nous, connaissant les différents types de métiers, on s'est dit 'on peut pas faire...' enfin, 'il faut qu'on pense quelque chose d'un peu différent dans la mesure où, heu, l'exercice des métiers fait que, ben ces gens-là on peut pas, ben avoir deux heures pour les mettre dans une réunion et les faire travailler en groupes de travail classiques, c'est pas possible, ça marchera pas. Alors le premier principe ça a été de dire 'comment on touche ces différentes populations ?' [...] Donc c'est comment on s'adapte aux conditions d'exercice des métiers [...] et comment on fait dans ce temps imparti, pour toucher tout le monde » (Jeanne).

« C'est fortement un des choix qui a fait qu'on est partis sur ce principe de démarche participative. Toucher tout le monde, que tout le monde ai une opportunité pour s'exprimer » (Monique).

« Donc la feuille de route c'était de trouver la méthodologie qui correspondra le mieux à la RATP, et qui rentrera le mieux dans nos contraintes quotidiennes » (Audrey).

Par ailleurs, un recours au benchmarking, en interne comme en externe, a été évoqué par plusieurs répondants pour expliquer l'utilisation de cette méthode :

« Alors je pense qu'il y a eu un effet boomerang de l'ancien plan. C'est-à-dire que le plan précédent qui s'appelait Ambition 2012 était aussi une co-construction, mais une co-construction... enfin.... Qui n'a pas été jusque, jusqu'aux opérateurs, ça n'a pas concerné l'ensemble des salariés, et qui était extrêmement chronophage en termes de réunions... donc, c'est encore là aujourd'hui présent... Donc la démarche elle a été aussi collaborative mais non pas participative mais collaborative, elle n'a pas touché l'ensemble des salariés et elle n'a pas eu le dynamisme et le ton enlevé qu'a eu Vision 2020. Donc voilà, je pense qu'il y a eu un effet un peu, de faire un peu le contraire de ce qu'a été Ambition 2012 pour faire quelque chose de beaucoup plus... voilà, qui allait intégrer beaucoup plus de salariés... » (Monique).

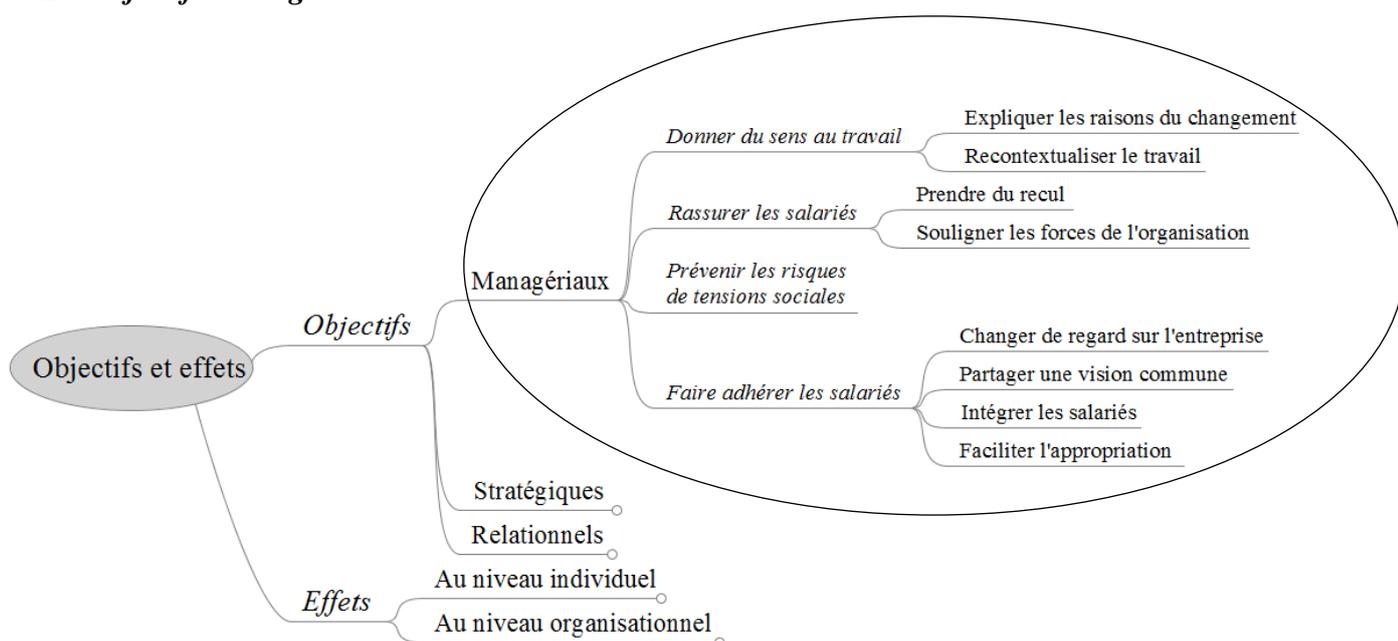
« Je pense que la démarche du dernier plan d'entreprise avait montré ses limites aussi. On voulait pas retourner dans la démarche, heu, de construction d'un plan d'entreprise sur des groupes de travail, heu, avec des gens qui étaient choisis par l'encadrement, ce qui s'était un peu passé la dernière fois. Et heu, là on voulait

vraiment toucher un large public, y compris les gens qui étaient... qui avaient des idées contre ce type de démarche, ou même des opinions contre le développement de l'entreprise. Je pense à certaines organisations syndicales, heu, voilà quoi. Et bon, on a quand même réussi à toucher, heu, toucher tout le monde et chacun a pu s'exprimer positivement comme négativement [...]. L'argument numéro 1 c'était quand même de toucher la maj... la plus grande partie des salariés de l'entreprise, voilà [...]. Je pense que c'est une méthode qui a aussi été éprouvée dans d'autres grandes entreprises... et qui a plutôt bien marché d'après ce que j'ai compris. Donc pourquoi ne pas faire ce qui a bien marché ailleurs et de le reproduire chez nous, tout simplement. Donc, heu, si ça marche bien, on serait stupides de s'en priver » (Anthony).

Les justifications du recours à cette méthodologie pour la mise en œuvre de la démarche sont donc liées aux contraintes opérationnelles et aux expériences précédentes. Il s'agissait d'opter pour une solution permettant de répondre au mieux à des besoins liés au contexte organisationnel de l'entreprise.

Ce point ayant été clarifié, revenons maintenant à l'étude des objectifs finaux, qui correspondent aux attentes de l'organisation par rapport à cette démarche, selon le point de vue des salariés. Comme cela a été indiqué dans l'introduction de ce chapitre, trois types d'objectifs ont été repérés dans le discours des répondants : les objectifs managériaux, stratégiques et relationnels.

Les objectifs managériaux



Les objectifs managériaux sont ceux qui apparaissent le plus fréquemment dans le discours des répondants, ils ont trait à l'accompagnement du changement auprès des salariés et visent plus précisément à les préparer à l'ouverture à la concurrence. Jusqu'à récemment membres d'une organisation en situation de monopole, les salariés doivent comprendre les enjeux liés à ce nouveau contexte, qui présente plusieurs dangers. Les risques viennent en partie de la situation concurrentielle à venir, dont les agents doivent prendre conscience :

« Enfin cette démarche-là pour moi c'était un moyen d'amener aux agents que, en 2024, y'aura ouverture à la concurrence, pour le bus j'entends, le ferré c'est plus tard... Et puis de leur expliquer ben que c'est une loi européenne qui a été votée, donc y'a un règlement européen là-dessus, on sait que ça arrivera de toute façon, c'est prévu. Donc en 2024, ben éventuellement, le centre bus ici, ben il peut passer à la main de... d'autre chose que la RATP, voilà... (...) Et donc en clair, pour moi c'est un levier en disant ben grosso modo préparons bien 2024 autrement vous passerez à la trappe, en tout cas pour les moins sérieux. » (Didier)

« Il faut quand même que l'ensemble des collaborateurs soit bien conscient que demain nous n'aurons plus le monopole du transport francilien ». (Monique).

Un autre type de risque, associé à la gestion du changement, est également ressorti, celui de rater le changement. Comme le soulignent Victor et Adèle, le fait d'associer les salariés au changement est indispensable, d'où l'intérêt de mettre en place une démarche impliquant l'ensemble du personnel de l'organisation :

« C'est pour impliquer tout le monde, c'est pour impliquer. On est dans une phase de transition. » (Adèle) « Comme disait Adèle, on est en situation de danger... [...] Je pense que c'est intrinsèquement lié, on peut pas dissocier quoi. Et puis en plus on est forts de l'expérience des autres industries de réseau quoi, on sait qu'on n'a pas le choix. Là on est sur un équilibre fragile, c'est-à-dire qu'on passe ou on casse quoi. Soit on y va d'un seul bloc, et là y'a une très forte notion de solidarité et une très forte implication de chacun des salariés pris isolément, soit on casse quoi, soit on n'existe plus. On peut rater... on peut rater le changement, vraiment. » (Victor)

De plus, l'intégration de ce changement nécessite du temps. Pour certains, comme Frédéric, la démarche est le point de départ d'un processus qui s'inscrit dans la durée : *« Donc là c'est toujours, le projet court toujours puisque c'est Vision 2020, donc là maintenant c'est de faire*

passer les changements et faire comprendre les agents au fur et à mesure les choses, parce que pour faire bouger les choses à la RATP ça prend du temps. (...) ça se fait pas en 2 secondes » (Frédéric). Pour cette raison, l'organisation doit profiter de la période de transition actuelle et l'optimiser pour prendre le temps de bien se préparer. A ce sujet, Nicolas souligne les risques des changements trop rapides en prenant l'exemple d'autres entreprises :

« C'est-à-dire que grosso modo, les changements se font pas, les gens se sentent mal à l'aise... on a bien vu à France Télécom ce que ça a donné quand les changements étaient trop rapides et puis trop brutaux. (...) On a la chance à la RATP de... ce grand pas entre le monde de l'administration et le monde du privé, on va le faire en une quinzaine d'années. Pour BUS on va dire, ça a commencé à la fin des années 2000, avec des changements drastiques et puis ça doit arriver à 2024. On a un temps, mais ce temps il faut en profiter, il faut pas ralentir, mais il faut le faire de la meilleure des façons, en communiquant. Ça a pas forcément été le cas pour les autres entreprises publiques qui sont passées par-là, où ça s'est fait de façon beaucoup plus rapide (...) Voilà, il faut en profiter, c'est-à-dire il faut pas se reposer sur les lauriers et dire on verra ça en 2019, mais voilà, il faut pas essayer de tout faire tout de suite, il faut prendre le temps nécessaire quoi. C'est un temps, c'est pas un temps d'attente ou c'est pas un temps de petites avancées, c'est un temps d'effort énorme de communication, même si les avancées pratiques se font à un rythme beaucoup moindre. S'il faut faire 50% de productivité sur 15 ans, on tranche et on le fait quoi. Donc le rythme il est pas forcément très élevé au niveau de la productivité mais au niveau des efforts de communication il est très très élevé. Surtout dans cette période charnière, on va dire du début quoi, de la première moitié, le temps que la machine se lance. »

Dans cette optique d'accompagnement du changement, les objectifs managériaux regroupent différentes actions complémentaires visant à gérer cette période de transition et la rendre moins douloureuse pour les salariés : intégrer le changement dans leur activité quotidienne, les rassurer et les faire adhérer.

- *Donner du sens au travail*

La mise en concurrence représente un changement de fond pour l'entreprise, à un niveau global (entreprise jusqu'à récemment en situation de monopole sur l'Île-de-France), mais a également, de façon logique, des répercussions directes au niveau individuel sur le quotidien des salariés. Par exemple, des notions telles que la productivité ou les économies sont nouvelles dans l'entreprise « *Rechercher le coût économique c'est tout nouveau à la RATP, ça fait 5 ans qu'on regarde ce que ça nous coûte.* » (Frédéric). Il apparaît donc important, pour

les agents qui sont au plus près du terrain, de replacer leur activité dans le contexte global, et de leur **expliquer** les raisons pour lesquelles ils subissent ces changements dans leur travail. Le fait de donner du sens et de **replacer leur travail dans la stratégie globale de l'entreprise** leur permet de mieux comprendre et accepter ces changements.

« Et c'est vrai que assurer la pérennité de l'entreprise, du groupe etc... c'est aussi donner un sens commun, pourquoi est-ce qu'on vous demande d'être aussi efficaces performants, c'est parce demain on doit être un groupe international, parce que demain on veut... enfin voilà, c'est pas seulement parce qu'on une prime à un moment de l'année, qui est une prime de rendement... enfin, voilà... »
(Monique)

Dans ses propos, Nicolas explique l'importance du fait de donner ces explications aux opérateurs. Il souligne aussi que c'est une initiative qu'il avait déjà commencé à mettre en place avant même la mise en place de la démarche Vision 2020, qu'il considère comme un outil d'aide à ce travail de préparation au changement :

« Si la direction générale comme la direction locale reste enfermée dans son bureau ou dans ses objectifs à elle, ben pour les agents c'est très pénible parce que les changements... ils voient juste que les changements se répercutent sur eux, mais sans les explications nécessaires. (...) Pour nous l'intérêt c'est de mettre en contexte tout ce qui se passe au jour le jour dans l'atelier, les réorganisations, les changements, la productivité qu'on fait, la remettre dans un contexte plus large au niveau des enjeux que rencontre la RATP, sachant que pour les agents sur le terrain les choses changent vraiment vite. On va dire l'échéance c'est pas 2020, c'est 2024 pour le réseau bus, c'est la mise en concurrence. Et donc cet horizon-là, ben tous les ans y'a des réorganisations, y'a la productivité, ils sont tous les ans un petit peu moins à faire un petit peu plus de travail et de façon différente. Voilà... Depuis 1 an on travaille en 3 huit, on ordonnance le travail. Ça veut dire que c'est plus chaque chef d'équipe qui organise sa petite activité, mais c'est le responsable d'atelier qui planifie l'activité pour tout le monde. Donc il y a beaucoup de changements, et c'est utile de remettre dans le contexte pour les gens, pour qu'ils comprennent. Donc c'est quelque chose qu'on fait au jour le jour, on n'a pas attendu Vision 2020 pour communiquer sur la nécessité de se moderniser, de devenir plus performant pour pérenniser l'activité, pérenniser les emplois, mais bon Vision 2020 c'est un support comme un autre et qui est plutôt pas inutile. »

- *Rassurer les salariés*

Si le fait d'expliquer et de mettre en perspective les changements en cours apparaît comme un élément primordial, il importe également de rassurer les salariés quant au potentiel de l'organisation, ses points forts et ses capacités à surmonter la situation : « on a besoin de savoir ce qui nous attend » (Marcel). Pour cela, Vision 2020 a permis une **prise de recul** concernant la place de l'organisation dans ce contexte.

« On est quand même dans un contexte où on a beaucoup d'entreprises qui ferment... enfin voilà, je veux dire on est une entreprise, un corps social qui est fort, je veux dire les collaborateurs sont forcément sensibles à ça, je dirai que ça nous a montré que l'entreprise était solide. Par ce qu'une entreprise qui est dans un plan stratégique... et qui fait du transport et qui a sa clientèle qui augmente chaque jour, ça veut dire qu'elle a une robustesse. Donc je pense que ça a plutôt conforté les gens dans cette idée qu'il y avait un chemin à tracer et qu'on n'était pas dans un secteur en difficultés. Donc ça a été une réassurance aussi [...] Je pense qu'on a donné une réassurance qu'on était une entreprise robuste, un groupe robuste, puisque le transport est en pleine expansion, et je pense que du coup le fait qu'on soit le 4ème transporteur mondial est quand même un chiffre que chacun a retenu. Donc je pense que ça a été vraiment une réassurance d'être dans « the right man, the good place » (Monique).

Au-delà des questionnements concernant l'avenir de l'entreprise, la mise en place de la démarche Vision 2020 a également été l'occasion de revenir sur l'histoire de la RATP. Comme l'indiquent Dutton, Dukerich et Harquail (1994), une bonne information à propos des buts et objectifs de l'organisation, de ses activités et de ses réalisations permet aux employés d'avoir conscience des caractéristiques qui permettent de distinguer leur organisation des autres. Dans le cas de Vision 2020, le fait de mettre en avant des informations relatives au parcours de l'organisation a permis aux salariés, d'une part, de mieux la connaître, et d'autre part, de leur montrer les évolutions majeures par lesquelles elle est passée (encadré 8.1). Le discours de Cécile montre à quel point la **mise en avant des forces de l'organisation**, et des obstacles qu'elle a déjà réussi à surmonter peut influencer la façon dont les salariés peuvent appréhender le changement qui leur est imposé et réveiller un sentiment de fierté :

« Moi je dirais que y'a une partie exploitante très forte à la RATP, quand on est à l'exploitation, c'est-à-dire quand on est dans la conduite, la maintenance heu, voilà... [...] on n'a ni le temps de regarder en arrière, ni le temps de regarder

devant, ça arrive en temps réel, on est en juste à temps en permanence [...]. Quand on est dans les bureaux, je veux dire sur la partie plus fonctionnelle, heu... on va certainement plus souvent prendre le recul sur des retours d'expérience, heu sur des projets similaires passés, on se demande sur une problématique comment on va pouvoir avancer avec nos forces, nos faiblesses, nos contraintes, heu donc on est plus dans le ... dans le... je dirais, dans la réflexion, dans la prospective, heu... voilà. Et je pense que cette démarche, moi je l'ai vue comme un... heu pas un arrêt sur image, mais heu, ça a permis de voir tout le chemin parcouru. Et ça a permis de regarder aussi vers quoi on tendait... l'international... l'Europe... la concurrence... et du coup quand on voit tout ça, pour ceux qui ont 10, 20 ou 30 ans de boîte, ils se disent 'ah mais avant on faisait pas les compte à la fin de l'année, c'était zéro... mais avant nos lignes nous appartenaient.... Mais avant...' et du coup quand on parle du 'mais avant', on se rend mieux compte de... et on se dit 'bon c'est vrai qu'on nous a demandé, qu'il y a eu des moments sociaux difficiles heu...' voilà, mais néanmoins aujourd'hui on en est là quoi ! et moi je vois hier soir y'a eu un discours du Président, en bas, heu... alors j'ai dit que le discours était bon, parce que même si heu, il prenait pas des difficultés, d'un certain nombre de choses, et ben punaise, y'a des fois où je me dis l'expertise, tout ce travail, tous ces hommes ensemble, ben qu'est-ce qu'ils en font du bon boulot !' parce que heu, même... en fait j'ai envie de dire comme un gamin quoi... tout ce qui nous ont semé comme embuches sur la route le STIF, le fait de nous mettre en concurrence, le fait de... et ben j'ai envie de lui dire comme il dit mon gosse 'même pas cap ! ouais, ben nous on y va quand même et on avance hein, et t'as vu on les remporte les marchés hein'. Donc heu voilà, j'ai envie de dire heu, bon c'est pas rose tous les jours mais je suis assez fière d'être dans cette entreprise pour des tas de choses » (Cécile).

« Enfin voilà, du coup ça a permis tout d'un coup un espèce d'élément de fierté d'appartenance... Parce que forcément une entreprise conquérante c'est une entreprise qui fait envie » (Monique).

Le titre de la première planche présentée aux salariés lors de la démarche « Groupe RATP : tout pour réussir ! » est d'ailleurs assez illustratif des intentions de la direction quant au fait de rassurer ses collaborateurs (encadré 8.1).

parce qu'ils sont en interconnexion avec la SNCF et puis souvent c'est des conducteurs très anciens sur la B, mais je veux dire c'est, y'a assez peu malgré tout de grèves paralysantes du réseau, contrairement à la SCNF qui continue... donc ça je pense que ça ça fonctionne pas mal et déjà l'entreprise est très participative, enfin je veux dire les délégués du personnel, les délégués syndicaux peuvent s'exprimer assez librement » (Sébastien).

Le changement représente une source d'inquiétude pour les salariés, qui pourrait avoir des répercussions négatives au niveau individuel (bien-être au travail) et, de fait, pour l'entreprise (risque de crise sociale). La mise en concurrence est un enjeu de taille pour l'organisation, qui doit mettre toutes les chances de son côté pour aborder au mieux ce nouveau contexte et y gagner sa place. Elle doit pour cela s'assurer du soutien de son corps social, sans lequel elle pourrait être face à de grandes difficultés et être affaiblie dans une période où, au contraire, elle doit être forte pour surmonter les obstacles qu'elle rencontre :

« Puis après, l'intérêt de la démarche, c'est, on peut se dire quand même que si c'est ça, heu, la mise en œuvre de la démarche pourra probablement être plus facile et qu'on ait une... une adhésion pour certains, pour d'autres de freiner moins que si on impose les choses. Imposer les choses y'a déjà, y'a déjà une réticence au changement, le fait qu'on présente, par cette méthode-là, la volonté de changement et où on veut aller, forcément y'a probablement, on enlève un certain nombre de freins et de la réticence à aller où on veut aller » (Marcel).

« Sans la communication, tous ces changements, ils peuvent mener à de vraies difficultés, quoi... donc on peut être tous perdants [...] parce qu'on est dans une entreprise où on peut pas, on peut difficilement faire autrement, donc, voilà on sait que si à un moment les gens sont pas concertés, les plans divers vont être rejetés et contestés fortement. Donc à mon avis c'est pour éviter un rejet trop rapide de ces objectifs-là » (Nicolas).

- *Faire adhérer les salariés*

Au-delà du fait d'expliquer le changement, de rassurer les salariés et de prévenir une situation de crise sociale, les objectifs managériaux remplissent une autre fonction : obtenir l'adhésion des salariés.

« Ben je pense que c'est parce que c'était une nécessité, je pense qu'il fallait, vu la dimension des enjeux qui attendent la RATP, heu, bon globalement sur... pour

nous c'est déjà le cas mais heu, pour les horizons de mise à la concurrence, je pense qu'il fallait véritablement un dispositif de cette dimension-là pour arriver à faire adhérer le maximum de personnes, pour atteindre l'objectif dont on s'est fixé donc à mon avis l'objectif de cette démarche-là c'est d'avoir le maximum de gens qui adhèrent à l'objectif... » (Marcel).

Pour cela, ils doivent **changer de regard sur l'entreprise** et comprendre que les enjeux de l'organisation sont dorénavant liés à un contexte global qui tient compte de considérations macro-environnementales. En effet, comme l'indiquent Foreman (1997), Asif et Sargeant (2000) et De Ridder (2004), le fait de permettre aux employés de comprendre la direction stratégique de l'organisation contribue à développer l'implication.

« Vous avez vu les planches ? on sent bien que derrière y'a des messages sous-jacents, et ces messages sous-jacents, c'est l'acceptation du monde qui change et la... comment dire... la psychologie du salarié qui va changer. Parce que, il va se tourner vers l'externe, là où il était quelque part vraiment autocentré, parce que l'entreprise c'était le nombril du monde » (Adèle).

La situation monopolistique de l'organisation sur le sol francilien est mise en péril, et si la direction en a pleinement conscience et organise sa politique stratégique pour surmonter cette situation, il est de son ressort de faire prendre conscience de cette réalité à l'ensemble des collaborateurs et de **partager une vision commune** avec eux afin qu'ils agissent dans son sens.

« Voilà donc il y avait à la fois besoin de partager une vision commune pour accepter, faire accepter la mutation, mais cette mutation et cette RATP de demain qui sera donc en concurrence, que ce soit une vision qui soit partagée par l'ensemble des collaborateurs » (Monique).

« Je pense que eux (la direction, ndc) ils ont un, comment dire, ils ont une vision de ce qu'ils doivent faire pour, pour se préparer à cette mise en concurrence et à ce plan. Et par rapport aux employés, ben ils sont en train de mettre en place un, un plan d'action pour que les employés fassent ce qu'ils ont envie de faire. Enfin je pense que c'est aussi une façon de, comment dire, 'les employés ont un ressenti, nous on veut que ça se passe comme ça donc on va communiquer pour essayer de les orienter' enfin je pense. C'est une vision, quelque chose d'assez global quoi, pour que tout le monde aille un peu dans la même direction [...] C'est une façon d'essayer de mettre en place des plans d'action pour que les employés se rallient à leur vision, je pense » (Benjamin).

Afin de permettre l'existence de cette vision commune, l'organisation doit **intégrer pleinement les salariés**, ne pas les mettre de côté et leur faire sentir qu'ils sont essentiels dans la mise en place de la stratégie de l'organisation.

« On est dans une période de très très forte mutation... qu'il fallait communiquer à l'ensemble des collaborateurs. Donc la participation elle a permis à la fois de montrer que cette mutation était en marche, et surtout que cette mutation ne se ferait pas sans eux » (Monique).

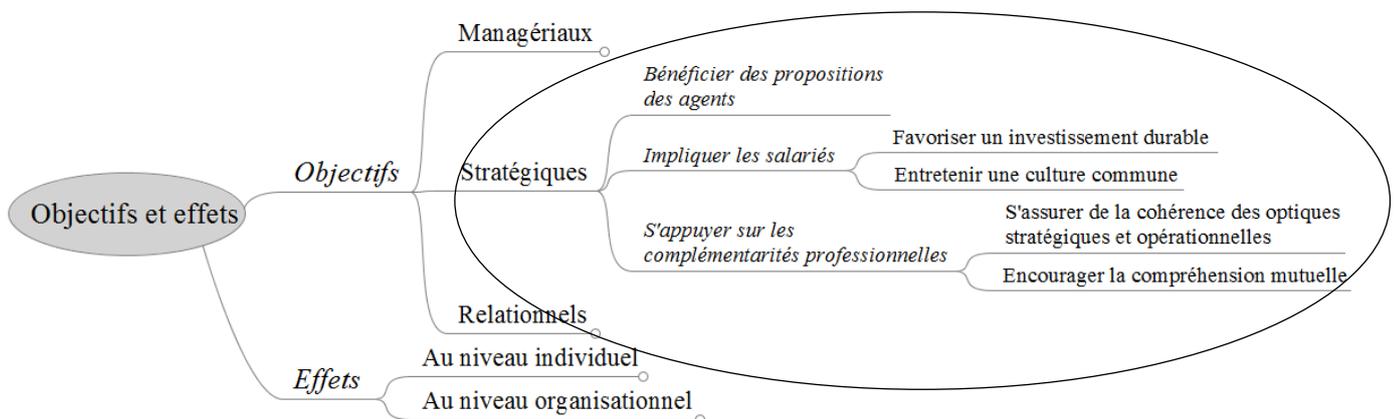
« Et donc je pense que l'entreprise ressent cette pression qu'elle met sur ses salariés, et donc là c'est peut être sa volonté de dire 'non, non, mais on, on vous associe, heu, on vous fait participer, on vous dit tout, vous savez' voilà, parce que la concurrence on en a énormément parlé dans Vision 2020, c'était que ça hein, la stratégie du groupe, on parle que de ça quand même » (Corinne).

Enfin, le fait de proposer un plan d'entreprise dont la création a intégré la mise en place d'une action participative est non seulement le signe de cette volonté d'intégrer l'ensemble des salariés à la stratégie mais également un moyen de leur en **faciliter l'appropriation**.

« Heu, ce que je dis souvent, c'est qu'à partir du moment où les agents ont contribué à la construction d'un plan d'entreprise, il sera beaucoup plus facile heu, de l'approprier, de se l'approprier. C'est plus facile, pour nous, de manager des agents sur un plan d'entreprise qu'ils ont eu, où ils ont eu le sentiment de construire, d'y avoir participé plutôt que d'imposer un plan d'entreprise sur lequel ils ont pas forcément eu leur mot à dire. Donc c'est plutôt judicieux, ça permet aussi d'avoir des agents qui s'approprient le plan d'entreprise, qui est convaincu de la politique d'entreprise et qui prennent plaisir à la décliner aussi » (Sylvie).

Objectif managérial ultime, réussir à obtenir une attitude favorable de la part des salariés envers le plan d'entreprise présente un point fort indéniable pour l'organisation. Outil de diffusion de la stratégie, le plan d'entreprise est un document dont les agents de terrain peuvent facilement se désintéresser pour diverses raisons. Le fait de les avoir fait participer à sa construction en facilite la compréhension et l'adhésion (objectifs managériaux), ce qui permet par la suite de les rendre acteurs de ce plan et de les associer à sa mise en place opérationnelle (objectifs stratégiques).

Les objectifs stratégiques



Les objectifs stratégiques visent à optimiser la mise en œuvre opérationnelle pour réussir le changement et soulignent l'importance des salariés dans la mise en place de la stratégie : « *La direction générale n'est rien sans chacun des collaborateurs. Un directeur n'est rien sans ces collaborateurs, un Président n'est rien sans ses collaborateurs proches* » (Adèle).

L'entreprise, à travers cette démarche, s'attache non seulement à rallier les salariés à ses ambitions, mais également à les rendre acteurs du changement. A la différence de la démarche mise en place pour le plan précédent, Ambition 2012, qui visait à définir les objectifs stratégiques, le plan Vision 2020 présentait des objectifs prédéfinis en amont, sur lesquels il était demandé aux participants de contribuer concernant les moyens opérationnels à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs.

- *Bénéficier des propositions opérationnelles des agents*

Chaque salarié, à son niveau, dans son métier, a quelque chose à apporter à l'entreprise et termes d'idées et de mise en œuvre pratique de la stratégie. L'expérience des opérateurs leur permet d'avoir un point de vue opérationnel et une connaissance du terrain indispensables au fonctionnement quotidien de l'organisation. Ainsi, l'entreprise a toute conscience du potentiel que représentent ses salariés et de son intérêt à les laisser s'exprimer pour profiter de leur expertise et de leur expérience.

« Y'a pas plus compétent que celui qui est sur le terrain, qui fait son métier. [...] Quand on est comme ici dans un centre, enfin on est sur le terrain aussi, mais on s'aperçoit quand même que y'a grand intérêt à écouter ce qu'ils disent... parce que c'est quand même eux qui sont sur la route tous les jours et donc

souvent ils sont très au courant des problématiques puisque parfois les agents de maîtrise on leur reproche souvent d'être trop sur leur bureau et pas assez sur le terrain, donc ils sont loin d'avoir toujours tort ces gens-là » (François).

Deux phases sont nécessaires à l'atteinte de cet objectif. Il s'agit tout d'abord d'exposer et expliquer la stratégie aux salariés, puis, de leur proposer de s'exprimer et d'émettre des idées concernant sa mise en place. Il est en effet nécessaire que les salariés comprennent et intègrent la stratégie de l'entreprise pour pouvoir, par la suite, se l'approprier et mettre en place des actions en cohérence avec la stratégie. Cette démarche en deux temps se traduit parfaitement au travers des outils qui ont été conçus pour la démarche. En effet, présentée sous forme de jeu, la déclinaison de la démarche s'est faite à l'aide de deux planches permettant de donner et recueillir de l'information auprès des salariés. La première planche, présentée plus tôt, visait à donner des informations aux salariés et à leur expliquer la situation actuelle de l'organisation. La deuxième planche (encadré 8.2) présentait les trois grands piliers stratégiques fixés pour le plan d'entreprise et permettait de recueillir leurs idées.

Encadré 8.2 : planche n°2 (parcours en atelier)

2
Planche

Tracer notre itinéraire à 2020

GRUPE RATP

1 Les trois piliers de notre ambition

Notre ambition
Vision 2020
TRANSFORMER NOTRE GROUPE POLITIQUE
« En 2020, être un leader mondial du transport public s'appuyant sur ses métiers cœur et innovant pour satisfaire tous ses clients »

PILIER 1
Clarifier et déployer une stratégie industrielle au service des clients et des territoires

25

A ORIENTATIONS STRATÉGIQUES
Sous la direction stratégique et dédiée le client, apporter des solutions :

Consolider notre expertise dans nos METIERS

- Favoriser la modernisation de nos métiers.
- Améliorer la rigueur du RSE.
- Explorer nos capacités de service innovantes.
- Faire évoluer les compétences des collaborateurs tout au long de leur carrière.

Mettre notre offre pour satisfaire tous nos CLIENTS

- Renforcer les offres de mobilité innovantes de Grand Paris Express et de métro en intégrant des services innovants en France et à l'international.
- Faire évoluer nos offres de mobilité sur voyageurs, professionnels et services.
- Faire reconnaître nos métiers cœur.

Développer l'accompagnement de la VILLE durable

- Contribuer activement à la transition de Grand Paris Express et de métro en intégrant des services innovants en France et à l'international.
- Favoriser l'innovation et l'accompagnement des clients et des territoires.
- Intégrer les préoccupations de développement durable de nos métiers et nos projets.

TENDANCES
Penser en amont à l'impact des nouvelles technologies et des nouveaux modèles d'affaires.
Collaborer et innover sur les nouveaux modèles d'affaires innovants.

B NOS CIBES D'ACTION POUR Y ARRIVER

Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?
Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?
Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?

Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?
Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?
Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?

Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?
Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?
Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?

PILIER 2
Bâtir le meilleur couple performance économique et performance sociale

20

A ORIENTATIONS STRATÉGIQUES
Sous la direction stratégique et dédiée le client, apporter des solutions :

Accroître nos performances économiques et sociales

- Renforcer l'efficacité de nos processus et de nos opérations.
- Mettre en œuvre nos projets de R&D adaptés à nos métiers cœur et à nos clients.
- Accroître nos performances économiques et sociales.

TENDANCES
Collaborer et innover sur les nouveaux modèles d'affaires innovants.

B NOS CIBES D'ACTION POUR Y ARRIVER

Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?
Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?
Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?

Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?
Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?
Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?

PILIER 3
Consolider la construction et la cohésion du Groupe intégré

20

A ORIENTATIONS STRATÉGIQUES
Sous la direction stratégique et dédiée le client, apporter des solutions :

Être un GROUPE qui attire le meilleur de l'esprit de service public et de la culture de travail

- Renforcer l'engagement de nos collaborateurs.

TENDANCES
Collaborer et innover sur les nouveaux modèles d'affaires innovants.

B NOS CIBES D'ACTION POUR Y ARRIVER

Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?
Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?
Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?

Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?
Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?
Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?

2 Notre Groupe en 2020

Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?
Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?
Quelles sont les actions à prioriser sur ces thèmes ?

Merci pour votre participation et n'hésitez pas à poster vos idées sur la plateforme collaborative accessible à tous via l'intranet!

La deuxième planche présentée aux participants lors du parcours visait à les faire réagir aux piliers stratégiques déterminés pour le plan d'entreprise. Ils avaient alors la possibilité de s'exprimer concernant ces éléments et de faire des propositions. (Le modèle présenté ici est celui du parcours en atelier, les informations sont les mêmes dans celui du parcours in situ)

- Impliquer les salariés dans la mise en œuvre du plan

Comme nous venons de le voir, l'un des objectifs stratégiques de la démarche participative a été, au moment de sa diffusion, de faire remonter des informations du terrain. Cependant, ils ne s'arrêtent pas à ce but temporaire, lié à la période de déclinaison de la démarche, mais visent également à inscrire l'implication des salariés dans le temps, sur toute la durée de déploiement du plan d'entreprise.

Dans cette optique, les objectifs stratégiques dépendent directement de la réalisation des objectifs managériaux : expliquer le changement, donner du sens au travail, favoriser l'adhésion et l'appropriation. En effet, si les objectifs managériaux visent avant tout à

préserver le bien-être des salariés en accompagnant le changement, ils sont une condition pour que ces derniers **s'investissent de manière durable** vis-à-vis de la stratégie organisationnelle.

Le discours de François illustre bien ce lien entre objectifs managériaux et objectifs stratégiques :

« Je sais pas si ça va les rendre (plus productif, ndc) mais c'est l'objectif, c'est l'objectif... qui n'est pas idiot non plus, c'est-à-dire que, effectivement, si je comprends ce que je fais, je vais le faire avec plus d'attention, je peut-être même, être plus innovant dans ce que je fais etc. etc., parce que je me sens.. je me sens heu connu et intégré, reconnu dans ce que je fais etc. Donc plutôt que de venir à 50 %, je peut-être à 70, 80%. Effectivement ça va se ressentir sur les résultats, je vais être plus à l'écoute avec heu... parce que j'adhère au truc que si j'adhère pas, quelqu'un qui... vous savez c'est l'histoire des, des trois poseurs de briques hein. Donc le premier on dit 'oui, heu, qu'est-ce que tu fais ?' 'ben je pose des briques hein', le deuxième 'oui, on m'a dit de poser 10 briques pour 10 euros de l'heure' et le troisième on dit, pareil, 'vous êtes très enthousiaste, qu'est ce qui se passe ?' il dit 'moi Monsieur je construis une cathédrale'... donc Vision 2020 c'est ça, c'est... si vous avez des gens qui ont l'impression de construire une cathédrale, ils vont être plus performants, plus résistants, plus dynamiques que les gens qui viennent juste gagner leur croûte hein, ou les gens qui viennent juste exécuter. C'est l'idée quoi.»

Cette implication durable passe notamment par l'acquisition d'une **culture commune**. Le passage de la RATP du statut d'EPIC à celui de Groupe dans l'esprit des salariés était d'ailleurs, avec la mise en concurrence, l'objet principal de la démarche : *« L'idée c'était pas de faire un quizz, c'était vraiment que les gens aient une culture groupe RATP, acquièrent une culture groupe RATP»* (Monique). Là encore, les informations présentées sur la première planche avaient une fonction à jouer : changer le regard des salariés sur la RATP pour stimuler un esprit de groupe, dans lequel les frontières de l'organisation ne sont plus locales mais internationales.

- *S'appuyer sur les complémentarités professionnelles*

Si la direction a pour rôle de définir la stratégie d'entreprise à long terme, celle-ci ne peut être mise en place sur le terrain que par les opérateurs, qui auront donc pour rôle de décliner cette stratégie au travers d'actions pratiques à mettre en œuvre au quotidien.

« Je pense que l'objectif aussi pour l'entreprise, ce qui pouvait être intéressant, c'est justement d'aller chercher des idées qui parfois, alors je sais pas si y'en a qui vont ressortir hein, mais des idées intéressantes en termes d'organisation... Y'avait peut-être un espoir, sur ceux qui ont lancé le plan d'entreprise, de détecter une idée qui pouvait être heu... mise en place assez facilement en termes organisationnels et qui viendrait de la base, pourquoi pas, ça c'est bien un objectif louable, et c'était un bon moyen » (Sébastien).

Il importe pour cela de s'assurer de la **cohérence** entre le point de vue plus stratégique des dirigeants et celui plus opérationnel des agents de terrain. D'autant que si la stratégie est un thème parfois difficilement accessible pour ces derniers, il en est de même en ce qui concerne certaines considérations pratiques spécifiques au terrain pour les dirigeants.

« Je trouvais que c'était plutôt intelligent d'impliquer tout le monde parce que je pense que les gens au-dessus ne... n'ont pas toujours non plus complètement la réalité du terrain... » (Elodie).

« Et puis, et puis aussi, ben ils ont aussi un intérêt, c'est aussi de recueillir l'avis des salariés, c'est aussi primordial. On peut pas uniquement faire un certain nombre de choses, même s'il faut que les choses soient préparées en, comme on dit dans les hautes sphères, à certains moments il faut bien que ça redescende et puis qu'on, qu'on prenne en compte l'avis des salariés à tous niveaux. Donc l'intérêt de l'entreprise c'est effectivement de regarder ce qu'il proposaient est-ce que c'est pas complètement en décalage par rapport à ce que pensent, ce que veulent heu... l'intégralité des gens qui travaillent à la RATP, enfin ça paraît important » (Marcel).

La RATP regroupe un grand nombre de métiers, répartis sur plusieurs niveaux hiérarchiques. Si cela peut représenter un obstacle pour avoir une vision globale de l'organisation au niveau individuel (conscience du terrain pour la direction, et des enjeux stratégiques pour les opérateurs), cela présente également une opportunité en termes de complémentarité des savoirs et savoir-faire. Pour bénéficier de cet avantage, chacune de ces parties doit avoir **conscience des atouts de l'autre et les considérer**.

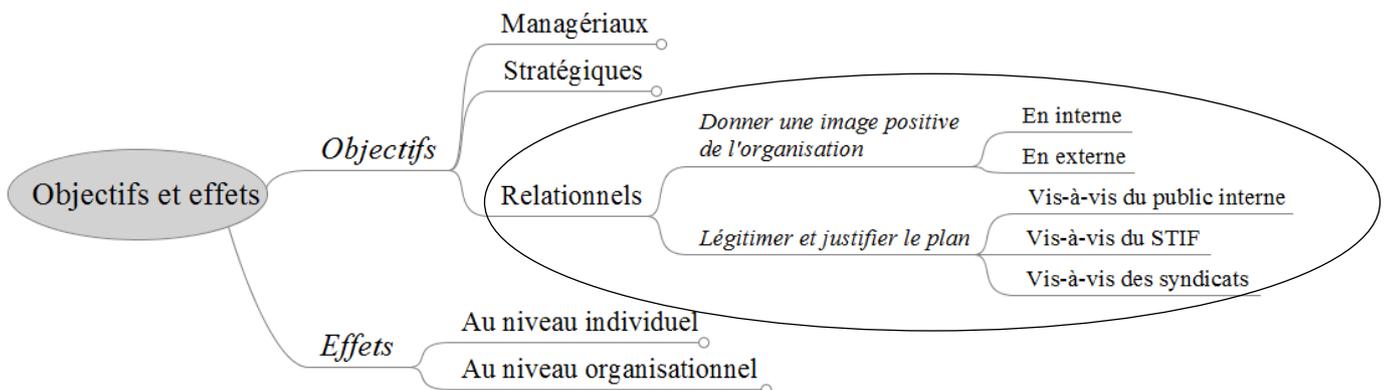
« Il y a des échéances qui sont fortes qui sont l'arrivée du Grand Paris, sur lequel il faut aussi qu'on se positionne. Donc on s'est positionnés fortement en termes d'ingénierie, mais demain il faut qu'on soit en capacité aussi de se positionner en termes de services, c'est-à-dire qu'en fait on sait très bien exploiter les lignes, les

construire et les faire fonctionner, derrière on sait très bien que la différence elle se fait sur le service. Le service c'est avant tout le salarié... » (Monique).

Ainsi, en s'adressant à l'ensemble du corps social de la RATP, la démarche vise à encourager cette complémentarité des métiers pour optimiser la mise en œuvre du plan d'entreprise.

Les deux grands types d'objectifs qui viennent d'être présentés (managériaux et stratégiques) s'appliquent à une cible interne et concernent uniquement le corps social de l'organisation. Un troisième type d'objectifs, qui va maintenant être traité, s'étend en dehors des frontières de l'entreprise et concerne tout autant le public externe qu'interne : les objectifs relationnels.

Les objectifs relationnels



Comme leur nom l'indique, les objectifs relationnels ont trait aux relations que l'entreprise entretient avec ses différentes parties prenantes. S'ils ne font pas partie des objectifs clairement annoncés par la direction, les objectifs relationnels sont cependant ressortis de manière significative dans le discours des répondants. Deux aspects ont ainsi été mis en avant à de nombreuses reprises : la volonté de donner une image positive de l'organisation et le fait d'apporter de la légitimité au plan d'entreprise vis-à-vis de différentes parties prenantes.

- *Donner une image positive de l'organisation*

Pour les répondants, le fait de mettre en place ce type de démarche indique la volonté de la direction de communiquer une image favorable de l'entreprise.

En ce qui concerne le **public interne**, la démarche a permis à la direction de se montrer proche de ses salariés et de souligner le fait qu'elle est à leur écoute. Traditionnellement, dans la culture RATP, deux mondes cohabitent et s'opposent au sein de l'organisation : les dirigeants et les salariés. La direction souhaite changer cette image et rapprocher ces deux mondes pour montrer qu'ils sont tous deux concernés par les enjeux actuels de l'organisation.

« Est-ce qu'il y a avait pas quelque part, une envie de redorer le blason de la direction, en se disant 'mais non la direction elle est pas hyper loin dans sa tour dorée, elle vient vers vous, elle vous écoute et on est tous dans le même bateau'. Je pense qu'il y avait un peu de ça quand même 'regardez on fait des choses vachement bien, on écoute nos salariés'. Après ça c'était certainement un des objectifs non-dits, mais un des objectifs » (Anne).

Par ailleurs, les répercussions, en termes d'image, que ce type de démarche peut avoir sur la perception de l'entreprise **en externe** ont également été soulignées :

« Et puis de montrer aussi à l'extérieur de l'entreprise, que on est à l'écoute de nos salariés, parce que, bien évidemment cette démarche-là on la fait en interne, mais on en parle aussi en externe. Et que l'image de la RATP, plus trop maintenant, mais il fut une époque, c'était la grosse entreprise, statique, voilà. Et là de se dire, mais non regardez on est hyper moderne, on utilise des principes qui viennent d'outre atlantique, on écoute nos salariés, regardez comme la RATP est moderne. Bon, y'avait certainement cet objectif-là de notre direction de montrer à l'extérieur qu'on était une bonne boîte [...] Quand on crée une telle démarche, on a bien sûr des objectifs internes, mais on a des objectifs externes aussi, ça c'est sûr. » (Anne).

Certains, pour qui la véritable vocation de la démarche est de montrer une image favorable à l'externe, remettent d'ailleurs en question l'utilité proclamée de sa dimension participative. La démarche s'apparente, pour eux, à un « coup de pub », une action superficielle sans véritable apport substantiel.

« En gros je dirais que dans, on va dire 80% des agents ici, toutes les pistes qui ont été proposées pour eux ça sert à rien, c'est que de la com', c'est que pour faire voir à l'extérieur qu'on fait du participatif mais que tout était pré-décidé avant etc. Sur certaines choses, je pense qu'ils ont pas tort » (Michel).

« Le point faible c'est, ben c'est ce que je vous ai dit, c'est que, voilà on dit participatif, mais que non on n'est pas dupes, que c'est une démarche heu, heu voilà, aujourd'hui l'entreprise veut montrer qu'elle s'occupe de ses agents,

qu'elle les fait heu... contribuer, mais c'est une fausse contribution quoi, c'est le point faible, voilà » (Corinne).

« Je pense que c'est une opération de com', une opération de com' pour, pour dire 'je vais prendre l'avis de mes... l'avis de mes agents' [...] voilà, moi je pense que c'était un petit peu un cinéma, c'est une opération de com' qui a été faite pour aller dans cet axe-là. Maintenant je vous dit, moi j'attends les résultats, je suis beaucoup plus sceptique sur les résultats quoi » (Michel)

Le lien entre image interne et image externe souligné par les répondants renvoie à l'étude, dans la littérature, de la relation entre marketing interne et marketing externe. Dans la littérature en marketing interne, plusieurs auteurs soulignent le fait qu'il s'agit de deux éléments complémentaires et indissociables (e.g. Flipo, 1986 ; Dufer, 1988 ; Grönroos, 1990 ; Kotler, 1991 ; Piercy et Morgan, 1991), l'organisation étant un système en constante interaction avec son environnement externe (Argenti et Forman, 2002 ; Kitchen, 1997). Dans la littérature en communication interne, certains auteurs estiment d'ailleurs que communication interne et communication externe ne doivent plus être séparées et que la dissociation de ces deux termes n'a plus lieu d'être (McCallister, 1981 ; Cheney et Christensen, 2001). D'autres parlent de communication marketing intégrée (Décaudin et Bouguerra, 2011), dans laquelle ils incluent toutes les dimensions de la communication d'entreprise.

- *Légitimer et justifier le plan*

Une autre facette des objectifs relationnels est la recherche de justification et de légitimité pour le plan d'entreprise auprès de différentes parties prenantes.

« Ah ben, je pense, que... je l'ai déjà un peu dit mais je vais dire que le fait de faire participer l'ensemble de ses agents rend légitime son, son plan d'entreprise... (rire) ça pour l'entreprise, ça pour l'entreprise, c'est... mais enfin, voilà, le plan d'entreprise il a été construit avec l'ensemble des employés de l'entreprise, l'ensemble des salariés de l'entreprise, ça le rend légitime, ça le rend fort [...] donc ça je pense que c'était un premier objectif... de ça. Heu, au vu de toutes les contributions qui lui sont revenues... elle est forte de toutes les contributions, elle est forte de tout ça, donc ça légitimise, voilà donc je pense que ça c'est un élément important du, du plan d'entreprise » (Luc).

Plus particulièrement, le fait d'avoir donné la possibilité à l'ensemble des salariés de participer à la construction du plan d'entreprise lui donne du poids **vis-à-vis du public interne**. Les salariés ayant pris part au projet, ne peuvent lui reprocher d'émaner de la direction ou de n'intégrer que les choix de celle-ci.

« Dans la démarche, nan ouais c'est classique de vouloir faire participer heu... l'ensemble de son personnel à son plan d'entreprise c'est légitime. Ça rend aussi très fort le plan d'entreprise... ça lui donne une... voilà, ça donne une légitimité à ce plan d'entreprise. 'Vous avez pu vous exprimer sur le plan d'entreprise'. Ça a pas été monté dans un bureau à dix personnes quoi, voilà. Et là, ça donne du poids au truc, et c'est intéressant ça » (Luc).

« Donc après c'est vrai qu'y a un avis, donc après on dira 'c'est vous qui avez choisi', moi je vois ça comme ça. Après, peut-être que c'est faux, peut-être que c'est pas faux, pour l'instant on n'a pas de recul, on peut rien dire ...» (Maxime).

Comme nous l'avons expliqué précédemment dans la présentation du terrain de recherche, l'activité de la RATP dépend largement des attentes de son autorité organisatrice, le **STIF** (Syndicat des Transports d'Île-de-France), qui a un rôle de validation en ce qui concerne la stratégie du groupe et lui donne des directives en termes d'objectifs, de productivité et de prix. Il est donc important pour la RATP que ses choix stratégiques soient validés par le STIF. Pour certains répondants, les directives données par la direction en matière d'objectifs quantitatifs de diffusion de la démarche s'expliquent d'ailleurs en partie par le fait qu'elle vise à justifier son plan d'entreprise auprès de cet acteur.

« Y'en a (un objectif, ndc) qui était clairement énoncé qui était statistique, dont je me rappelle plus mais il fallait que ça touche... au moins la moitié des gens je crois, quelque chose comme ça. Puisque ça c'est les réunions mensuelles où on allait où tout était compté hein, finalement, chiffré. Donc y'avait une réelle volonté de... c'était pas juste dire tout le monde participe, c'est qu'on comptait les gens, pour après certainement étayer plus haut » (Sébastien).

« Le plan précédent, de mémoire, il avait été fait avec... Je pense que la population qui avait été consultée était beaucoup plus faible. Mais d'ailleurs c'était un acte... enfin c'était, c'était une des forces je pense de ce plan Vision 2020, hein. C'est ce que Pierre Mongin avait vendu auprès du STIF, c'est grosso modo 'moi j'ai consulté tant de pourcents de mon effectif, et mon effectif c'est 43 000 donc... ce que j'essaie de vous vendre ça vient pas de 2 ou 3 personnes dans le groupe quoi'. » (Didier)

« Aujourd'hui heu.... Ce qu'il m'avait dit mon, le directeur adjoint il m'avait dit 'en fait ce qu'on souhaite c'est... - parce que nous on a un plan d'entreprise de 5 ans -. Il m'avait dit il faut que... notre directeur, notre PDG veut montrer qu'à travers le plan d'entreprise Vision 2020, tout ce qu'il demande - sous-entendu, il s'oppose un petit peu au STIF - ça vient pas seulement des dirigeants, mais de l'ensemble de l'entreprise, et il pense que grâce à ça, il aura un poids beaucoup plus important, en disant attention si vous voulez modifier une partie de, de notre rapport entre nous le STIF / RATP, n'oubliez pas qu'on a tout le personnel derrière nous, puisqu'ils ont participé, c'est leurs idées etc. etc.' [...] ça donne un poids au Président dans ces propositions et dans ses relations avec le STIF, voilà comment on me l'avait présenté » (Jean-Michel).

Il en est de même en ce qui concerne les **partenaires sociaux**. Par le passé, les relations entre l'organisation et les syndicats ont mené à des situations présentant de réelles difficultés. Si ce n'est plus le cas aujourd'hui, ou presque, c'est grâce à la mise en place de systèmes (e.g. alarme sociale) permettant d'améliorer la communication et d'agir de manière préventive pour éviter les crises. Cependant, l'antagonisme direction/syndicats, qui accompagne la culture traditionnelle de lutte des classes de la RATP, encourage les dirigeants à se prémunir contre d'éventuelles revendications syndicales.

« Et puis dire 'bon ben vous voyez, notre plan d'entreprise, en fait on a tous les salariés derrière nous'. En plus comme il y a eu un taux de participation énorme, le plan d'entreprise, ben voilà, tous les salariés sont ok. Donc quand une organisation syndicale vient dire 'mais nous on n'est pas d'accord', 'ah ben, vous êtes pas d'accord, mais tous les salariés sont d'accord, vous êtes plus représentatifs des salariés'. Et là, ça classé quoi ! et ça c'était fort ça. Et ça c'est grâce au taux de participation. Et je pense que, alors je pense que s'ils ont bien fait leur truc c'est que c'est aussi peut-être, c'est ce qu'ils cherchaient quoi. Avoir un plan d'entreprise soutenu par l'ensemble des salariés, c'est génial, moi je pense que c'est... cette démarche elle a été géniale pour ça » (Sarah).

« Après ils l'ont légitimé en disant que 'vous voyez vous les syndicats, nanana, vous avez combien de syndiqués ? nous on a eu, heu, 40 000 agents qui ont participé donc voilà, vous allez pas nous raconter que c'est pas bon ce qu'on...' vous voyez les bagarres, y'a beaucoup de managers qui ont aussi vu ça, puis y'a des managers qui sont anti-syndicalistes, que ça fait chier d'avoir à négocier avec le syndicat, ils préféreraient jouer directement ça c'est une réalité aussi » (François).

Concernant les syndicats, François souligne l'importance de tenir compte de leur avis et de les intégrer pleinement dans la démarche, car il s'agit d'acteurs de poids qui ne peuvent être écartés de ce type d'initiative. Il indique par ailleurs que la direction doit assumer ses responsabilités en tant que décisionnaire stratégique, et ne peut, vis-à-vis de ces parties prenantes se « cacher » derrière ses salariés pour justifier ses choix.

« Le truc que j'entends dire souvent, voilà, faudrait pas que l'entreprise nous oppose le nombre de participants pour justifier ses décisions. Parce que faut pas oublier que Vision 2020 c'est quand même des visions stratégiques donc c'est l'employeur qui fait sa vision hein... Alors qu'elle se nourrisse ou pas de ce que remontent les salariés, mais c'est quand même de sa responsabilité quoi [...] Je pense qu'un plan d'entreprise qui intègre d'une manière ou d'une autre la voix syndicale est plus légitime, plus légitime que, qu'une méthode participative directement aux salariés qui prend pas en compte... faudrait que ce soit intégré, il faudrait que ça soit une vraie redescente, qu'on prenne en compte tous les partenaires et qu'on remonte tous les partenaires, voilà... individuels, individuellement et collectivement, voilà. Collectivement voilà ce qui en ressort, individuellement voilà ce qui en ressort, qu'est-ce qu'on fait avec ça ? Voilà » (François).

Bérourd (2013) souligne à ce sujet que le fait de mettre en place une participation directe auprès des salariés peut amener à des relations tendues avec les syndicats qui peuvent y voir une diminution de leur pouvoir de représentation.

Par ailleurs, l'impératif quantitatif dicté par la direction a pu desservir à la qualité de l'information diffusée lors de la déclinaison de la démarche. C'est ce que souligne Nicolas lorsqu'il évoque la façon dont s'est déroulée la présentation de la démarche aux opérateurs de son centre bus. Etant donné le contexte, les agents ont effectivement été soumis aux supports du parcours *in situ*, mais n'ont pas véritablement eu le temps d'en prendre connaissance et d'y réagir.

« J'ai aussi participé aux ateliers in situ qui ont eu lieu dans la salle machinistes, où j'ai tenu on va dire, entre guillemets j'ai tenu le stand pendant 2 heures. L'atelier in situ pour les machinistes c'était, pour le coup, franchement superflu, enfin c'était très descendant comme information. On mettait des panneaux d'information sur la RATP dans le monde, sur les métiers de la RATP. On pouvait échanger brièvement avec les machinistes mais qui ont souvent peu de temps. S'ils ont 5 minutes avant leur service pour boire un café, faire une partie de baby-foot et aller aux toilettes, donc ça laisse assez peu de temps pour échanger avec la direction. Donc euh... bon là les statistiques sur le département BUS qui disaient

que X pourcent des machinistes avaient participé à la démarche, j'y crois assez moyennement, enfin c'est X pourcent de machinistes qui sont passés dans la salle des machinistes à un moment où il y avait des panneaux, mais ça limite un peu la démarche quoi... ».

Pour conclure cette section, le tableau suivant présente une synthèse des objectifs recensés et catégorisés grâce à l'analyse du discours des répondants :

Tableau 8.1 : synthèse des objectifs mentionnés par les répondants

Objectifs managériaux	Donner du sens au travail Rassurer les salariés Prévenir les risques de tensions sociales Faire adhérer les salariés
Objectifs stratégiques	Bénéficier des propositions opérationnelles des agents Impliquer les salariés dans la mise en œuvre du plan S'appuyer sur les complémentarités professionnelles
Objectifs relationnels	Donner une image positive de l'organisation Légitimer et justifier le plan

Pour rappel, les objectifs annoncés par la direction étaient :

- 1 : Présenter les orientations stratégiques identifiées par la Direction générale et les groupes de travail Vision 2020 ;
- 2 : Partager avec les salariés les ambitions du Groupe et les faire adhérer au projet d'entreprise ;
- 3 : Faire émerger leurs idées d'actions à mettre en œuvre pour atteindre les cibles stratégiques du groupe.

En faisant le rapprochement entre les objectifs « officiels » de la direction et les objectifs tels qu'ils ont été perçus par les salariés, il est possible d'associer les objectifs 1 et 2 à des objectifs managériaux et l'objectif 3 aux objectifs stratégiques. Ainsi, il est intéressant de constater une certaine cohérence entre les objectifs annoncés et les objectifs perçus. Cependant, il est également à noter que les objectifs relationnels, fortement ressortis dans le discours des répondants, n'avaient pas été exprimés par la direction. Ces objectifs sont d'ailleurs souvent considérés par les répondants comme des objectifs inavoués, laissant penser qu'il s'agit de desseins non louables qui, s'ils sont d'une importance certaine, ne véhiculent pas une image favorable des motivations des dirigeants à mettre en place ce type de démarche.

Le thème des effets perçus de la démarche participative s'est avéré être le plus compliqué à traiter, que ce soit au moment du recueil des entretiens ou de celui de leur analyse.

Il s'agit du sujet sur lequel les répondants ont rencontré le plus de difficultés à s'exprimer, et ce pour différentes raisons. Tout d'abord, certains d'entre eux ont formulé des positions confuses ou ambivalentes envers la démarche. Le discours de Luc en est une illustration caractéristique : tout en affirmant que le fait d'avoir participé n'a rien changé rien pour les salariés, il souligne pourtant plusieurs effets de la démarche :

« A l'heure d'aujourd'hui, heu... à part avoir pris de la connaissance pour eux, personnelle, des choses comme ça, je pense pas que ça ai changé, changé leur quotidien, heu, voilà, je... je... Ils ont participé, ils ont contribué, mais est-ce que ça a changé leur quo... ça leur a donné de la connaissance de l'entreprise certainement, enfin voilà, ça leur a donné ces apports-là [...] Peut-être changé dans le regard de l'entreprise, de ce qu'est l'entreprise, ça oui certainement, ça je pense parce que ça donnait de l'information [...] ça les a certainement enrichis de la culture de l'entreprise et de ce qu'est l'entreprise. C'est déjà pas mal hein (rire), c'est déjà pas mal ... j'en conviens ».

Certains, assez sceptiques concernant l'utilité ou les bénéfices de la démarche, déclaraient tout de même avoir vécu une expérience positive ou estimaient que la participation des salariés est toujours une meilleure chose que le fait d'imposer un plan sans consultation préalable. Notons tout de même que ces personnes remettent en cause la façon dont la démarche a été menée, et non l'intention qu'elle révèle.

« Et puis c'était bien parce que, moi je me suis sentie à l'aise pour donner mon point de vue, chacun donnait son point de vue, non c'était une discussion intéressante, après, je suis pas sûre que ça fasse avancer le chmilblik, c'est juste ça quoi, je doute des répercussions [...] j'ai apprécié la séance mais n'y ai pas vu un enjeu important, j'avais oublié le lendemain » (Lise).

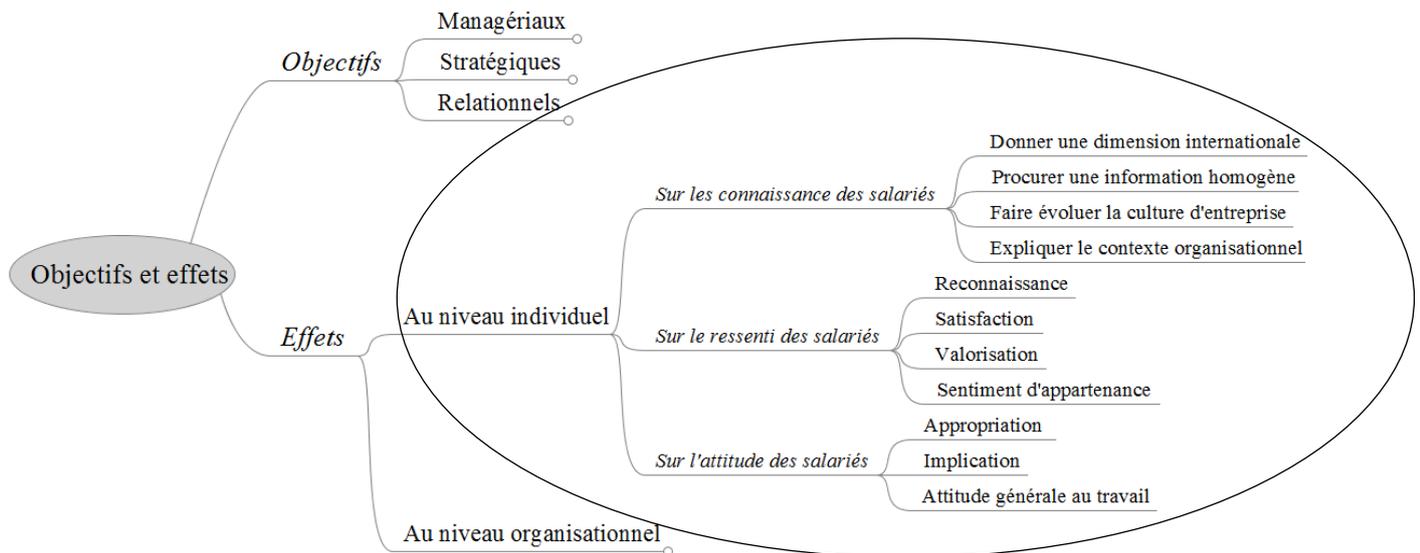
« Mais, je le répète, ça avait le mérite d'exister, Vision 2020. Le fond c'est une bonne chose. Et c'est nettement mieux de le faire comme ça que de pas le faire du tout. Mais voilà, si on fait un retour d'expérience, c'est des choses qui peuvent être un peu modifiées » (Nicolas).

Cette ambivalence face à la démarche est également ressortie à plusieurs reprises dans les portraits chinois : « *Une sauce aigre douce (Cécile). C'est un bonbon, tu sais c'est Kiss Cool, t'as le deuxième effet (rires) (Malika) et on attend le deuxième (Corinne)* » (entretien n°13).

De plus, le manque de recul, en termes de temps, par rapport à la démarche, les a mis en difficulté pour émettre un avis, au risque de se prononcer de manière prématurée. Certains estiment que les effets ne pourront être réellement appréciés que sur le long terme : « *Ah ben l'effet, je suis pas certain que ça ait eu un effet immédiat parce que, nos carrières sont longues* » (Sébastien).

Par ailleurs, et de manière cohérente avec leur peine à percevoir des effets immédiats, les répondants ont souvent détourné leur réponses et énoncé des effets potentiels qui s'apparentent fortement aux objectifs de la démarche, ce qui en a rendue l'analyse plus délicate. Les effets identifiés dans le discours des répondants ont été regroupés en deux catégories : les effets perçus au niveau individuel et les effets perçus au niveau organisationnel.

Les effets au niveau individuel



- *Sur les connaissances des salariés*

Les effets cognitifs sont ceux qui sont en rapport avec les connaissances des salariés. Associés aux deux grandes thématiques phares de la démarche (internationalisation et mise en concurrence), ils permettent de transmettre une information homogène, d'accompagner l'évolution de la culture de l'organisation, de la remettre dans un contexte global. Pour Monique, la démarche a été l'occasion d'une prise de conscience pour les salariés : « *Je pense que ça a été un réveil quoi, dans les consciences que l'entreprise était en mouvement, qu'elle changeait* ».

Depuis quelques années l'entreprise connaît des évolutions rapides, associées d'une part à la mise en concurrence des services de transport et d'autre part à l'expansion géographique de ses activités. La RATP passe en effet peu à peu du statut d'entreprise locale rattachée à la région francilienne à celui de **groupe international**. Si l'EPIC garde toute son importance dans cette transformation (il s'agit de la composante de l'entreprise qui emploie le plus de salariés et qui chapeaute le groupe), l'objectif de la direction est de développer sa filiale RATP Dev, pour soutenir son expansion à l'international et accroître son rayonnement.

« On a flatté une image d'entreprise qui est aussi un groupe et un groupe intégré avec des compétences variées mais qui sont en capacité aujourd'hui de gagner le monde en fait. Donc je pense qu'on a gagné en... on a permis aux salariés d'avoir cette visibilité internationale qui n'était pas forcément connue ». (Monique)

« Ça a permis d'avoir une conscience de la dimension internationale de l'entreprise » (Sébastien).

Chaque salarié, en fonction de sa situation (niveau hiérarchique, ancienneté, exposition à l'information etc.), possède un niveau de connaissance différent et s'est forgé sa propre représentation de l'entreprise. Le fait d'avoir participé à la démarche a permis aux employés de prendre conscience de certaines informations concernant le groupe et sa politique stratégique. L'utilisation de supports intégrant les mêmes informations pour tous (si la forme des supports pouvait varier, le fond restait le même), a permis de « niveler » les connaissances et de dispenser une **information homogène** à l'ensemble des salariés, quel que soit leur position vis-à-vis des choix opérés.

« Puis le point positif c'est que ça s'est fait sur toute l'entreprise, ça a quand même été, en termes de dimension et de moyens assez conséquent quoi, donc, donc je vous dis a priori ici, quand on parle de Vision 2020, même si les gens ont pas forcément une notion très très précise mais au moins ils savent, ils savent, d'ailleurs y'en a quelques-uns qui nous en font part dans leurs réflexions 'ah oui c'est vrai y'a Vision 2020' donc à travers ça ils ont quand même intégré, pas forcément partagé mais au moins ils ont intégré. Mais je pense que c'est ça aussi l'intérêt de la démarche, c'est-à-dire que c'est d'échanger sur des objectifs, partager probablement un certain nombre de choses qu'on peut avoir en commun, puis au moins adapter les choses, on est d'accord, on n'est pas d'accord, mais au moins on sait où on va. Je pense que c'est important aussi pour les opérateurs de savoir, puis même aussi pour l'encadrant, c'est de savoir où on va. Après avoir dans ce genre de démarche l'unanimité de l'ensemble des salariés d'une entreprise telle que la nôtre, c'est impossible quoi, voilà. Mais je pense que c'est pas parce qu'on n'est pas d'accord que, qu'on n'a pas besoin de comprendre pourquoi. Au moins on sait, on sait ce qui nous attend, d'accord, pas d'accord... voilà donc c'est aussi important » (Marcel).

Au-delà des évolutions liées à l'activité du groupe, la RATP connaît également une période de transition culturelle due au renouvellement des générations de travailleurs. De nombreux salariés de la RATP ont intégré l'entreprise étant jeunes, y effectuent une carrière longue et ne connaissent pas d'autre entreprise. Ces salariés, souvent associés à « l'ancienne génération RATP », ont la particularité d'y être très attachés affectivement. La RATP pour beaucoup d'entre eux, fait autant partie de la sphère privée que de la sphère professionnelle de leur vie et ils n'envisagent pas de terminer leur carrière ailleurs que dans cette entreprise. Parallèlement, un autre type de profil se développe parmi les salariés, « la nouvelle génération RATP ». Arrivés dans l'organisation à différents stades de leur vie professionnelle, certains ont connu des expériences antérieures dans d'autres organisations. Séparant clairement vie professionnelle et vie privée, ils peuvent envisager de quitter l'entreprise s'ils trouvent mieux ailleurs. Bien qu'ils s'investissent dans leur travail, l'attachement affectif qu'ils entretiennent avec l'organisation est de nature et d'intensité différentes à celui des « anciens ».

L'entreprise est donc dans une phase de basculement générationnel qui, associée aux évolutions environnementales et au contexte humain (58 000 salariés - dont les trois quart pour l'EPIC - répartis en 243 métiers et dispersés géographiquement), perturbe la culture traditionnelle encore très centrée sur l'EPIC. Sans être complètement transformée, cette culture évolue naturellement et la mise en place de la démarche Vision 2020 a été l'occasion

pour la direction de **donner une ligne directrice concernant la manière dont elle souhaite voir cette culture évoluer**, en y intégrant les deux générations.

« Ça leur a donné de la connaissance de l'entreprise certainement, enfin voilà, ça leur a donné ces apports-là [...] Peut-être changé dans le regard de l'entreprise, de ce qu'est l'entreprise, ça oui certainement, ça je pense parce que ça donnait de l'information [...] ça les a certainement enrichis de la culture de l'entreprise et de ce qu'est l'entreprise. »

« Y'a eu la... je pense qu'ils ont eu besoin de recréer, avec l'histoire du groupe RATP, et la RATP maison mère, ils avaient besoin de trouver un lien entre les deux, et ce lien a je pense été une façon de mettre 2020 en place, en disant la vision 2020 c'est pas que la vieille RATP et c'est pas que la nouvelle RATP, c'est on y va ensemble, la nouvelle RATP, l'ancienne RATP pour faire le groupe RATP, qu'il y ait une unité, qu'il y ait, voilà, une émulation dans le groupe, dans la RATP » (Michel).

Jean souligne un phénomène intéressant concernant l'ancienne génération RATP. En effet, il souligne l'importance pour l'organisation d'agir auprès de cette cible particulière pour deux raisons paradoxales : premièrement parce que, de par leur histoire personnelle avec la RATP, ils sont les salariés les plus difficiles à convaincre de la nécessité du changement, et deuxièmement parce que, de par leur attachement très fort à l'organisation, ils peuvent être potentiellement des individus moteurs pour opérer ce changement.

« Mais pour ces gens-là [les 'enfants RATP', ndc] je pense que Vision 2020 c'est, c'était important de le faire, parce que du coup, ils sont culturellement, ils sont déjà attachés à une image de la RATP, qui est souvent une image vieille en plus. Et heu... et ils sont quand même attachés, profondément à la boîte quoi. Mais... c'est ceux-là qui sont pas forcément d'accord avec les orientations qu'elle prend. C'est pour ça que c'est important de les faire adhérer parce qu'ils sont quand même, enfin ils sont quand même nombreux dans l'entreprise, et je pense que c'est des gens qui peuvent être heu... moteurs. Dans le sens où comme justement ils aiment vraiment profondément la boîte etc. Si on arrive à les faire adhérer c'est, enfin voilà, c'est des gens qui peuvent vraiment tirer les gens vers où veut le groupe quoi » (Jean).

Enfin, la démarche s'est attachée à faire changer le regard des salariés sur l'entreprise en la remettant dans son **contexte global**. Il s'agissait de faire sortir les salariés de leur quotidien pour donner une autre dimension à leur travail, et mettre en parallèle leur fonction avec

l'activité globale de l'organisation. Cette mise en perspective a permis de clarifier leur vision et de faciliter leur projection dans l'avenir.

« A partir du moment où on peut élargir déjà le... j'ai la chance d'avoir un boulot qui est assez riche, en termes de contenu, mais aller faire autre chose à côté de temps en temps c'est pas mal parce que... même nous, ben ça nous permet de nous remettre en cause aussi, parce que, on n'a pas forcément... surtout que nous, c'est tellement marginal dans ce qu'on fait, que de se remettre un petit peu dans le, la grosse machine c'est pas mal aussi... dans l'organisation globale et... puis connaître les objectifs » (Sébastien).

« Disons que, c'est vrai que c'est, faire autre chose, heu, de ce qu'on nous demandait à la base quoi, essayer de trouver des idées pour que l'image RATP change, et je trouve que ça c'est vachement important » (Michelle).

« Ben c'est toujours bien que les gens... de regrouper les gens entre eux et de les faire discuter sur autre chose que, heu... sur le quotidien, où c'est toujours un petit peu... des petits problèmes... là on voyait que c'était une vision assez large de l'entreprise et d'où elle veut aller [...] ça permettait aux gens de réfléchir quand même, de voir un petit peu ceux qui avaient une vision claire de ce qui allait se passer, enfin, je suis pas sûr que quelqu'un sache ce qui va se passer avec la mise en concurrence mais ce qu'ils imaginent qu'il va se passer, voilà » (Manic).

« Ça leur permet de, vraiment de se projeter, de retoucher le monde de l'entreprise, enfin ce que notre entreprise est au global » (Luc).

- *Sur le ressenti des salariés*

La participation à la démarche a également pu affecter le ressenti des salariés de différentes manières. Tout d'abord, pour certains, le fait d'avoir été consultés indique une forme de **reconnaissance** de la part de l'entreprise à leur égard : *« Voilà, ça montrait une certaine forme de considération, donc... » (Olivier)* ; *« Je pense que quand on vous demande votre avis, vous êtes toujours flatté quoi, je pense... je pense que c'est un bon signe de reconnaissance pour un salarié »*. Cela a même pu aller jusqu'à éveiller un sentiment de **satisfaction**, voire de fierté pour certains. Michelle, en comparant la démarche à une d'autres initiatives auxquelles elle a participé, souligne l'intérêt qu'elle a pu trouver à contribuer à des projets qui permettent de faire évoluer les choses :

« Et c'est vrai qu'à la RATP, de plus en plus, parce qu'il y a pas que Vision 2020, y'a... on a fait aussi, on va faire « Ambition Clients », je sais pas si vous en avez entendu parlé, on a fait aussi, je sais pas si elle vous a dit, on a remporté un prix, « challenge service » et tout, et c'est vrai que c'est un travail, c'est ça qui est intéressant, c'est d'essayer de trouver des idées pour, pour la clientèle, pour qu'elle se sente, entre guillemets, de mieux en mieux servie, et nous qu'on se sente encore mieux dans notre travail quoi.»

Ces ressentis ont été amplifiés pour les salariés à qui il avait été donné un rôle particulier à jouer dans la mise en œuvre de la démarche, les ambassadeurs : *« c'est valorisant aussi de dire qu'on est ambassadeur d'une démarche, c'est tellement novateur comme approche »* (Sylvie). A ce sujet, deux types de réactions vis-à-vis des ambassadeurs ont été mises en avant à plusieurs reprises :

- La jalousie de ne pas avoir été choisi et l'envie de remplir ce rôle :

« D'ailleurs j'ai bien compris au cours de certains ateliers que certains auraient aimé être ambassadeurs. C'était assez rigolo des fois. Ils étaient surpris que ce soit quelqu'un qui venait d'arriver [dans le département]. Je me suis fait chamber sur l'avancement, des choses comme ça. [...] Je rentrais dans le jeu et puis après je passais à autre chose quoi. Mais ça aurait pu être déstabilisant. Après, c'est toujours... je veux pas dire que je suis un vieux machin mais ça fait vingt ans maintenant et on se fait toujours chamber sur ce genre de chose donc y'a une certaine habitude, on identifie ceux qui sont aigris, jaloux, tout ça... le but étant pas de se braquer... mais j'ai eu cette remarque-là, oui effectivement y'en a qui se sont sentis un peu [...] on se trouvait confrontés à des pseudo... à des attaques pseudo-personnelles finalement. Mais qui étaient prévues et finalement c'était plutôt rigolo » (Sébastien).

« Mais à tel point que dans le secteur y'a un agent de maîtrise qui a été formé par d'autres agents de maîtrise et qui a voulu participer à la démarche, donc y'a un quatrième ambassadeur qui s'est greffé dans la démarche pour pouvoir la décliner alors que il l'avait pas fait avec moi directement, mais il voulait y participer, il a dit 'j'ai été formé par les collègues, je vais moi-même le décliner' enfin voilà, il s'est, il s'est invité dans la démarche et je trouvais ça très bien qu'il ait cette volonté » (Sylvie)

- L'assimilation avec la direction :

« Etre ambassadeur comme l'a fait Sébastien moi je , je pense que je pourrai jamais faire ça, enfin je trouve que c'est trop... enfin y'a un côté pour moi, même si je pense pas que je me syndiquerai un jour, j'en sait rien mais, pour moi être

ambassadeur c'est trop être dans les, dans la politique de l'entreprise effectivement, et du côté de l'entreprise, vraiment, alors je veux pas me positionner forcément du côté des syndicats mais je trouve que c'est trop quoi, je trouve que c'est vraiment trop, et puis [...] moi je veux quand même garder mon indépendance d'esprit et [...] et du coup ben là j'ai l'impression qu'il est passé de l'autre côté (rire) en étant ambassadeur » (Lise).

La démarche a également pu être reçue par certains comme une forme de **valorisation** de leur travail. Le fait d'aborder les activités d'un point de vue général a permis de mettre en perspective le rôle joué par chacun au sein de l'organisation et de l'importance que cela représente pour le développement du groupe :

« Je pense que les gens étaient contents de participer à l'atelier pour valoriser aussi leur travail quotidien. Même s'il était plus courant et que c'est le cœur de métier, quand vous êtes, je sais pas, à Bolivar ou à Michel-Ange Porte d'Auteuil, ben les métiers ils se pratiquent pas de la même manière, même si c'est les mêmes métiers, et ça ceux qui ont eu la chance de participer, ils ont pu exprimer ça, et ça je pense que c'est riche » (Sébastien).

« Voilà, c'est que.. ok vous conduisez votre train, ça a l'air de rien comme ça de conduire son train ou de le maintenir dans un atelier, sauf que, voilà, votre train, le train de RER c'est l'image de l'entreprise au quotidien et c'est la capacité que vous avez à transporter 2000 personnes à l'heure de pointe, ben ça peut faire envie à, je sais pas, à une ville étrangère de se dire 'ben tiens, finalement ils ont cette compétence, ce savoir-faire, de répondre à une problématique de surcharge' parce que c'est ça.. voilà... l'Île-de-France ça a un côté vitrine pour l'international, et je pense que cette prise de conscience que, de tous les atouts qu'on a en main pour devenir un groupe qui compte » (Monique).

Cette prise de conscience de l'entreprise à travers une vue d'ensemble de ses activités a pu permettre aux salariés de se replacer dans cet ensemble et d'éprouver la sensation de faire partie d'un tout. Mieux connaître l'entreprise dans sa globalité favorise un **sentiment d'appartenance** des salariés, qui leur permet d'envisager l'avenir plus facilement.

« Une vision un peu plus au-dessus de leur quotidien, qui leur permet aussi de... 'Tiens, tu travailles où ? ben je travaille là. Et c'est quoi ?' Et c'est de dire, voilà, c'est pas, c'est pas que ce que je fais au quotidien moi, la RATP, c'est tout ça... c'est de faire partie d'un tout qui est dans toutes les directions, y'a beaucoup de métiers dans notre entreprise, y'a beaucoup, beaucoup de métiers dans notre entreprise, et c'est bien de pouvoir en avoir cette vision je crois, assez large » (Luc).

« On sait que maintenant c'est, on fait partie du maillon pour que l'entreprise fonctionne bien quoi, même si on fait partie d'un petit maillon, mais un petit maillon, un petit maillon... fait une grande, une grande chaîne disons » (Michelle).

« Pour une grande majorité, je pense que oui, ça leur permet de... vraiment de se projeter, de retoucher le monde de l'entreprise, enfin ce que notre entreprise est au global heu, voilà... je pense que ça c'est... pour avoir un vrai sentiment d'appartenance à notre entreprise, c'est bien d'en avoir toutes ses ... ouais toutes ses ficelles » (Luc, 4, 21 :05).

- *Sur l'attitude des salariés*

Enfin, un dernier effet ayant largement été exprimé par les répondants est le fait de favoriser une attitude favorable des salariés envers le plan d'entreprise. Le fait d'y avoir participé a permis de préparer les individus au contenu de ce plan, de les familiariser avec la stratégie retenue pour les années à venir et en a facilité **l'appropriation** pour certains.

« Ça a quand même été une démarche, enfin... très forte, très dense, avec le taux de participation qu'on a vu. Donc je pense que du coup ça va quand même faciliter l'acceptation. [...] Donc euh... je pense que ça va favoriser l'accueil de ce nouveau plan largement, les gens n'auront pas.. Il n'y aura pas d'effet de surprise extraordinaire, enfin sauf si on nous sort quelque chose, enfin de ce que j'en vois... c'est plutôt un plan qui donne un élan, enfin c'est une stratégie, pour donner un cadre de travail et une feuille de route pour les 8 ans à venir. Je pense qu'on sera pas sur un effet de surprise. On sera sur un effet d'acceptation qui sera déjà bien entamé » (Monique).

« Et puis c'est une manière de permettre aux gens de s'approprier les choses, je veux dire, si vous avez participé à la construction de quelque chose, vous vous l'appropriiez, vous la défendez mieux que si on vous l'a imposé » (François).

Le fait de faire participer les salariés permet de les **impliquer** et aura probablement des répercussions positives sur la mise en œuvre du plan qui en sera facilitée par la suite. Il s'agit d'un levier managérial non négligeable pour le déroulement du plan 2020.

« Vu qu'ils ont eu le sentiment d'y contribuer, forcément ils vont se l'approprier et s'ils se l'approprient ils vont la décliner avec plaisir et non pas avec nécessité, enfin voilà, la notion est différente mais elle est importante, c'est ce qui fera toute la différence. S'ils sont convaincus de la politique d'entreprise ils la déclineront naturellement et spontanément. S'ils ont le sentiment qu'on leur impose une

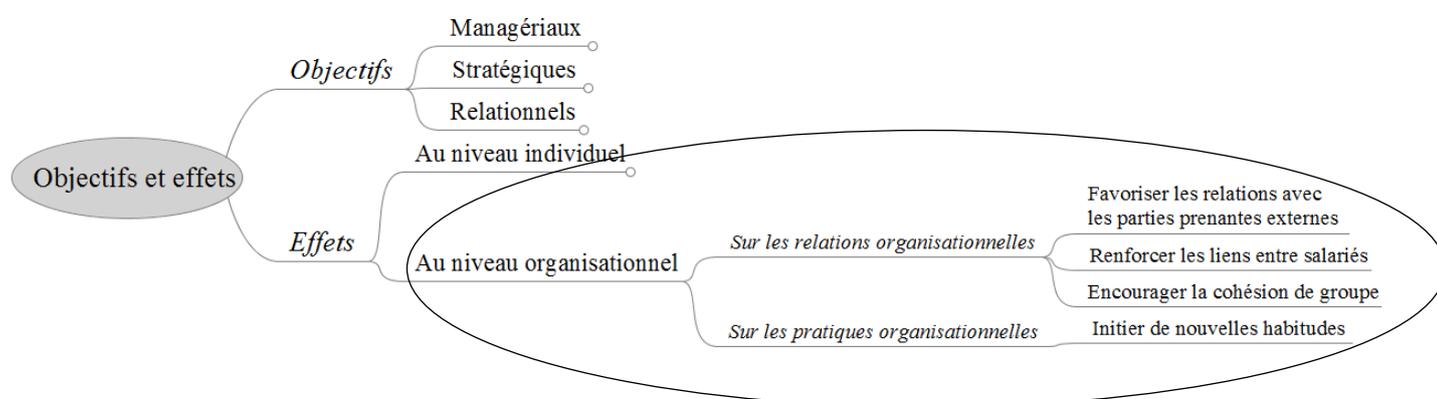
politique d'entreprise, alors en fonction des profils, certains le feront, d'autres le feront heu... peut-être avec quelques freins, d'autres le feront mal, enfin voilà, je pense que l'entreprise a tout intérêt, et nous, encadrement, à ce qu'on les fasse participer et co-construire un plan d'entreprise » (Sylvie).

Si la plupart ont indiqué des effets sur l'attitude envers le plan spécifiquement, Michelle y voit également des effets sur **l'attitude au travail** de façon plus générale :

« Obligatoirement on travaille mieux quoi, puisqu'on se sent écouté. Donc obligatoirement le travail se ressent disons... Moi je pense que derrière, on va travailler différemment quoi, c'est... Puisqu'on, on nous demande notre avis, obligatoirement le travail va s'en faire ressentir » (Michelle).

Au-delà des effets perçus au niveau individuel, la démarche Vision 2020 a paru avoir également des incidences directes au niveau organisationnel.

Les effets au niveau organisationnel



- *Sur les relations organisationnelles*

En ce qui concerne l'aspect relationnel des effets associés à la démarche, ils concernent à la fois les relations qui existent entre l'organisation et certaines parties prenantes externes, et les relations internes entre ses membres.

Pour ce qui est de l'externe, la mise en place d'une démarche participative a pu être perçue comme favorisant les **rapports entre l'entreprise et les parties prenantes externes** décisionnaires qui ont un droit de regard sur la politique stratégique :

« Mais je dirais, pour moi c'est un plan qui a quand même participé et qui participe encore en tout cas à la construction de la bonne relation entre la RATP et le STIF, la RATP et le Ministre, enfin... Nous c'est le STIF, en tout cas l'EPIC, l'EPIC RATP c'est le STIF, au niveau du groupe c'est plutôt le Ministre. Quand on va démarcher des réseaux de province, c'est plus le STIF, c'est plutôt le Ministre, ou la collectivité locale » (Didier).

Par ailleurs, la démarche et la façon dont elle a été mise en œuvre a permis, en interne, de **renforcer les liens entre salariés**. Que ce soit entre salariés d'un même niveau hiérarchique ou entre encadrants et encadrés, le fait d'avoir eu l'occasion de partager un moment particulier et différent des réunions habituellement menées a paru être un point important et particulièrement apprécié.

« Ben, moi ce que j'ai entendu le plus souvent, le fait de se rencontrer... déjà de se retrouver tous, je pense qu'on a dans chaque unité des réunions plus ou moins mensuelles où tout le monde se regroupe, mais où finalement on parle des choses opérationnelles, des projets qu'on mène, et on reste dans le cadre des affaires stricto sensu qui nous animent finalement, de nos projets. Et là j'ai souvent entendu dire que c'était un moment à part, où tout le groupe était réuni, et pour parler de choses plus générales, et aussi pourquoi pas plus personnelles. Notamment en termes d'organisations du travail et... vous voyez c'était pas les réunions habituelles qui sont, on va dire, conduites par un tableau de bord, finalement et on parle d'info générale et qui dépasse le cadre de l'unité. Là c'était plus un moment collectif mais avec les idées personnelles qui pouvaient plus transparaître. Donc ça je l'ai entendu assez régulièrement, le moment d'échange, un peu convivial finalement, ça a été assez apprécié... ça a été assez apprécié après indépendamment de ce qui a été raconté, c'est juste le fait de se voir, de se rencontrer tous autrement que pour le simple suivi des affaires courantes quoi, ça ça a pas mal plu » (Sébastien).

Cette initiative a permis aux salariés de se retrouver dans des conditions différentes de leurs échanges habituels, ce qui a pu favoriser une **cohésion de groupe**.

« C'est très important, c'est heu... en opérationnel, le management, l'échange, ces moments privilégiés sont des moments où vous... ça permet de pérenniser une dynamique de groupe, une cohésion de groupe. Parce que voilà, les agents d'encadrement ont une mission commune, un objectif commun, ils vont exactement dans la même direction. Donc c'est vrai que c'est un, pour moi hein, c'est, je l'ai pris aussi comme un acte managérial, en me disant que ça allait relancer une dynamique, une nouvelle dynamique, créer une cohésion de groupe. C'est important hein, en opérationnel, ça ne peut fonctionner que si vous avez l'esprit d'équipe. Donc ça a permis, oui de... ça a permis aussi de ressouder

l'équipe. Parce que vous avez une équipe d'encadrement avec trois services différents, donc ils se croisent, c'est des moments où ils se croisent, finalement ce sont des échanges assez furtifs où il y a juste une passation de consignes, alors que là ils se retrouvaient dans un projet commun, où ils avaient des objectifs communs » (Sylvie).

- *Sur les pratiques organisationnelles*

De nombreux répondants ayant apprécié la méthode utilisée pour décliner cette démarche ont émis le souhait de continuer à utiliser ce type d'initiative dans l'avenir. Il s'agit d'une action qui mérite d'être renouvelée, et qui a l'avantage de pouvoir être adaptée à d'autres situations. Elle marque pour certains, **l'initiation de nouvelles habitudes.**

« Par contre le mode opératoire, heu je trouve, le, le, la construction, l'ossature de Vision 2020, heu, moi si j'ai la possibilité un jour personnellement, dans un autre travail qu'on m'a demandé, je prendrais le même fonctionnement. Je le trouve extrêmement bien fait, et je pense qu'on peut le dupliquer sur des tas de sujets, heu, qui peuvent être des sujets du département bus, heu, des sujets de prospective à bus, ou de construction autour d'un projet où tout n'est pas figé hein, on a toujours des tas de projets qui gravitent dans les départements, et reprendre le même mode opératoire, je pense qu'il est vraiment très bien fait » (Cécile).

« Et après c'est effectivement de... de nous aussi d'entendre ce que les gens nous disent, c'est aussi un point fort, c'est que voilà, nous au moins on aura entendu ce que, soit les gens n'ont pas dit, au moins s'appuyer là-dessus pour, ben demain, aujourd'hui ou demain de continuer cette démarche-là, ce type de démarche [...] d'écoute mais aussi de redescente quoi, il faut vraiment que ça soit à chaque fois un aller-retour quoi... » (Marcel).

« Moi cette initiative je la rendrai obligatoire. Comme vous avez des réunions de service pour évoquer des problématiques liées au métier, je donnerai quasiment la même importance, enfin pas tous les jours, à cette obligation de donner la stratégie de l'entreprise à tous. Parce que finalement, vous m'avez obligée à réfléchir, mais c'est ce qui garantit demain une bonne performance, de comprendre, on est tous comme ça, quand on sait où on va, c'est le sens qui donne l'envie » (Monique).

« C'était plutôt assez sympa, sur cette méthode ludique, et puis en fait, finalement, ça m'a aussi apporté de la méthodologie, d'avoir ce kit de travail, ça m'a aussi enrichie sur... comme je gère pas mal de projets, je me suis dit 'ah ouais peut-être tiens ça je pourrais le réutiliser de cette façon', voilà. Ça m'a apporté professionnellement sur de la méthodologie » (Anne).

Ainsi, les effets de la démarche énoncés par les répondants sont de plusieurs ordres. Notre analyse a permis de déterminer deux niveaux auxquels ces effets agissent : au niveau individuel (sur les connaissances, le ressenti et l'attitude des salariés) et au niveau organisationnel (sur les relations et les pratiques organisationnelles). Dans le tableau suivant, cette taxinomie est reprise et mise en parallèle avec certains travaux relevés dans la littérature :

Tableau 8.2 : mise en perspective des effets perçus de la démarche

Taxinomie proposée	Exemples extraits de la littérature
Effets sur les connaissances des salariés	Augmentation de la compréhension des objectifs (Erez, Earley et Hulin, 1985 ; Dewettinck et Van Dijk, 2013).
Effets sur le ressenti des salariés	Satisfaction de besoins sociaux tels que le besoin de reconnaissance, d'estime et d'indépendance (French, Israel et Ås, 1960) ; En marketing : augmentation de l'attachement du consommateur à l'entreprise (Brown, 2007) et amélioration de la satisfaction (Goodwin, 1988 ; Cermak <i>et al.</i> , 1994).
Effets sur l'attitude des salariés	Diminution des résistances au changement (Coch et French, 1948) ; Satisfaction au travail (French, Israel et Ås, 1960) ; Augmentation de l'acceptation des objectifs (Locke, 1968 ; Erez et Kanfer, 1983) ; Augmentation de l'implication envers les objectifs (Lawler et Hackman, 1969).
Effets sur les relations organisationnelles	Amélioration des relations entre le management et les travailleurs, coopération facilitée (French, Israel et Ås, 1960).

Nous n'avons relevé, *a priori*, aucune référence à des effets sur les pratiques organisationnelles dans la littérature.

Synthèse du chapitre 8

Ce chapitre a permis de déterminer différents types d'objectifs perçus par les salariés ayant participé à la démarche. Les objectifs managériaux, dans une optique de préparation des salariés au changement, visent donner du sens au travail, rassurer les salariés, prévenir les risques de tensions sociales et faire adhérer les salariés. Les objectifs stratégiques, en termes de solutions à mettre en place pour soutenir la stratégie de l'entreprise permettent à la direction de bénéficier des propositions opérationnelles des agents, d'impliquer les salariés dans la mise en œuvre du plan, et de s'appuyer sur les complémentarités professionnelles. Les objectifs relationnels visent à donner une image positive de l'organisation et à justifier le plan auprès des parties prenantes concernées, que ce soit en interne ou en externe.

Par ailleurs, malgré certaines difficultés à s'exprimer à ce sujet, différents effets perçus ont également été formulés par les répondants. Ainsi, au niveau individuel, la démarche a paru avoir des effets sur les connaissances, le ressenti et l'attitude des salariés envers le plan. Au niveau organisationnel, elle a agi sur les relations et les pratiques organisationnelles.

Si l'on compare les objectifs et les effets perçus exprimés par les répondants, il est possible de procéder, intuitivement, à certaines associations : les effets cognitifs et les effets sur les pratiques organisationnelles semblent correspondre à des objectifs managériaux. De la même façon, les objectifs stratégiques peuvent être rapprochés des effets attitudeux et les objectifs relationnels des effets affectifs et des effets sur les relations organisationnelles (tableau 8.3).

Par ailleurs les différents types d'objectifs ayant émergé (managériaux, stratégiques et relationnels) peuvent également être rapprochés des fonctions ayant fait l'objet du chapitre précédent, soit respectivement la fonction informative, la fonction expressive et la fonction sociale (cf. tableau 7.4).

Tableau 8.3 : mise en parallèle des objectifs et des effets mentionnés par les répondants

Objectifs	Effets
<p style="text-align: center;">Managériaux</p> <p>Donner du sens au travail Rassurer les salariés Prévenir les risques de tensions sociales Faire adhérer les salariés</p>	<p>Cognitifs (niveau individuel) Donner une dimension internationale au groupe Diffuser une information homogène Accompagner l'évolution culturelle Remettre le travail dans un contexte global</p> <p>Sur les pratiques organisationnelles Initier de nouvelles habitudes</p>
<p style="text-align: center;">Stratégiques</p> <p>Bénéficier des propositions des agents Impliquer les salariés dans la mise en œuvre du plan S'appuyer sur les complémentarités professionnelles</p>	<p>Attitudinaux (niveau individuel) Appropriation Implication Faciliter la mise en œuvre du plan Attitude générale au travail</p>
<p style="text-align: center;">Relationnels</p> <p>Donner une image positive du groupe Légitimer et justifier le plan</p>	<p>Affectifs (niveau individuel) Sentiment de reconnaissance, fierté Valorisation du rôle de chacun Sentiment d'appartenance</p> <p>Sur les relations organisationnelles Assurer de bonnes relations avec l'externe Renforcer les liens managers / managés Tisser des liens</p>

Chapitre 9

Influences contextuelles sur l'attitude des salariés envers la démarche

Section 9.1 – Le contexte organisationnel

Externe : niveaux macro et méso-environnementaux

Interne : niveau micro-environnemental

Section 9.2 – Le contexte individuel

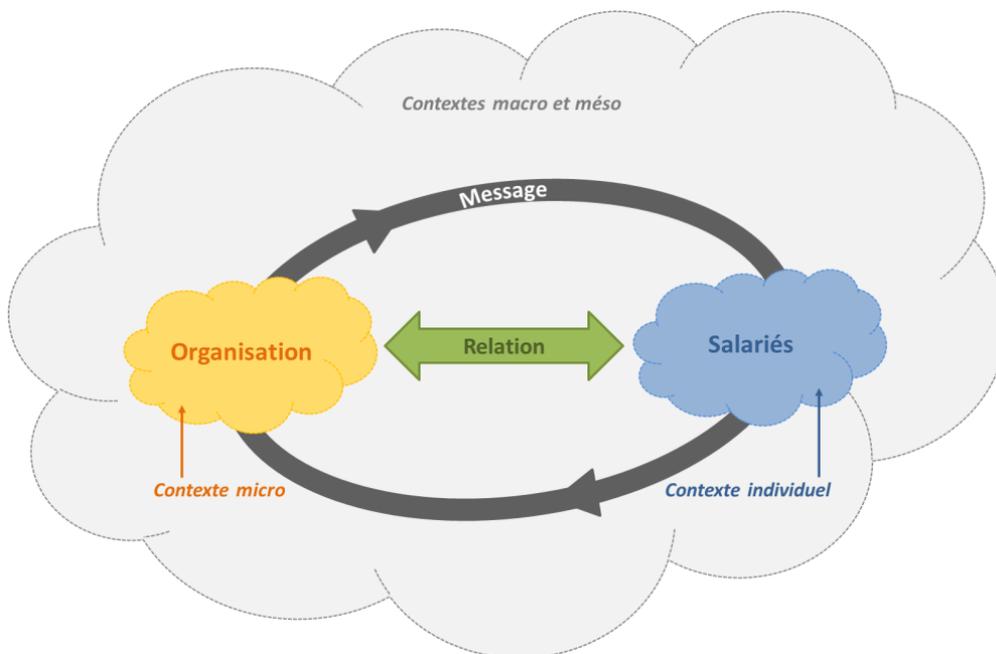
L'individu

La relation

Le message

La troisième et dernière question de recherche concerne les éléments qui, selon les salariés, peuvent exercer une influence sur leur attitude envers la démarche Vision 2020. Ces éléments sont nombreux et de plusieurs ordres, ils sont représentés dans la figure 9.1. Comme l'indiquent Palmer et Hartley (2002), « *la communication interne a lieu dans le contexte de l'environnement organisationnel, qui est de nature dynamique, susceptible d'être modifié et peut être analysé à trois niveaux : l'environnement macro, micro et interne* ».

Figure 9.1 : les éléments ayant une influence sur l'attitude envers la démarche



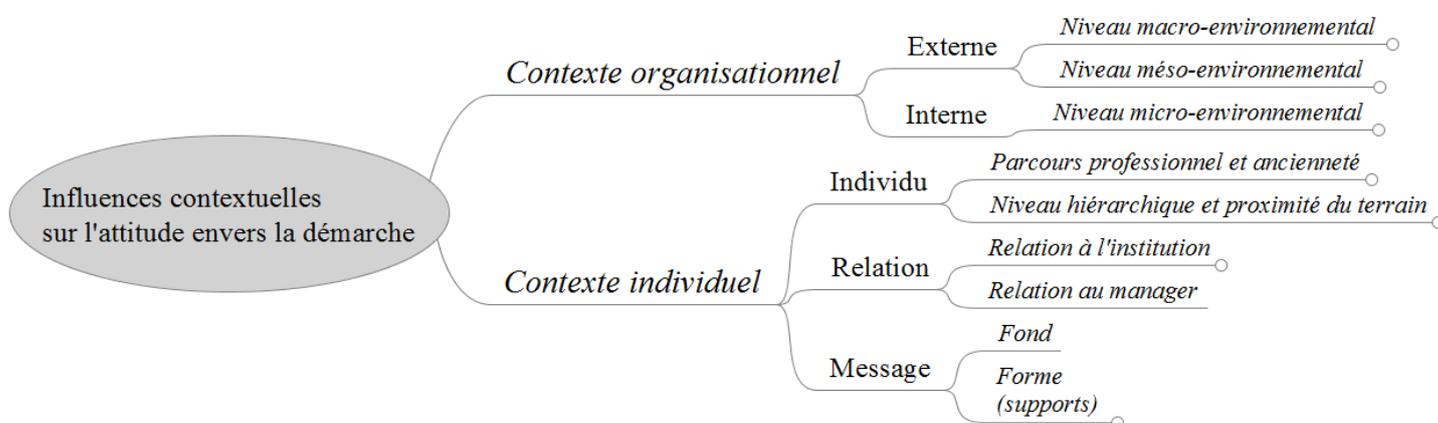
Afin d'en faciliter l'étude, nous avons choisi de les classer en deux catégories : l'une en rapport avec des faits relatifs à l'organisation de manière générale, l'autre en rapport à des éléments contingents relatifs à chaque individu. Ces deux catégories seront nommées « contexte organisationnel » et « contexte individuel ». Elles correspondent aux conditions organisationnelles et individuelles, proposées par Locke et Schweiger (1979) pour analyser les conditions d'une participation effective.

Le contexte organisationnel sera présenté d'un point de vue macro environnemental, puis méso et enfin micro environnemental. Puis, le contexte individuel sera abordé en prenant appui sur les fondements théoriques de la communication interpersonnelle proposés par l'école de Palo Alto. En effet, il est ressorti qu'au-delà des éléments liés à l'individu en lui-même, des éléments ayant trait à sa relation à l'institution et à sa position vis-à-vis de l'objet pouvaient expliquer l'attitude envers la démarche, or « *les approches de Palo Alto, [...], donnent de la communication une vision globale à travers le système d'interaction englobant*

l'émetteur et le récepteur. Les logiques des acteurs et de l'environnement déterminent, sinon le contenu du message, du moins les effets sur ses interlocuteurs » (Thévenet, 1988). Ainsi, l'analyse du contexte individuel intégrera trois parties : l'individu, la relation, et le message (objet et forme de la participation).

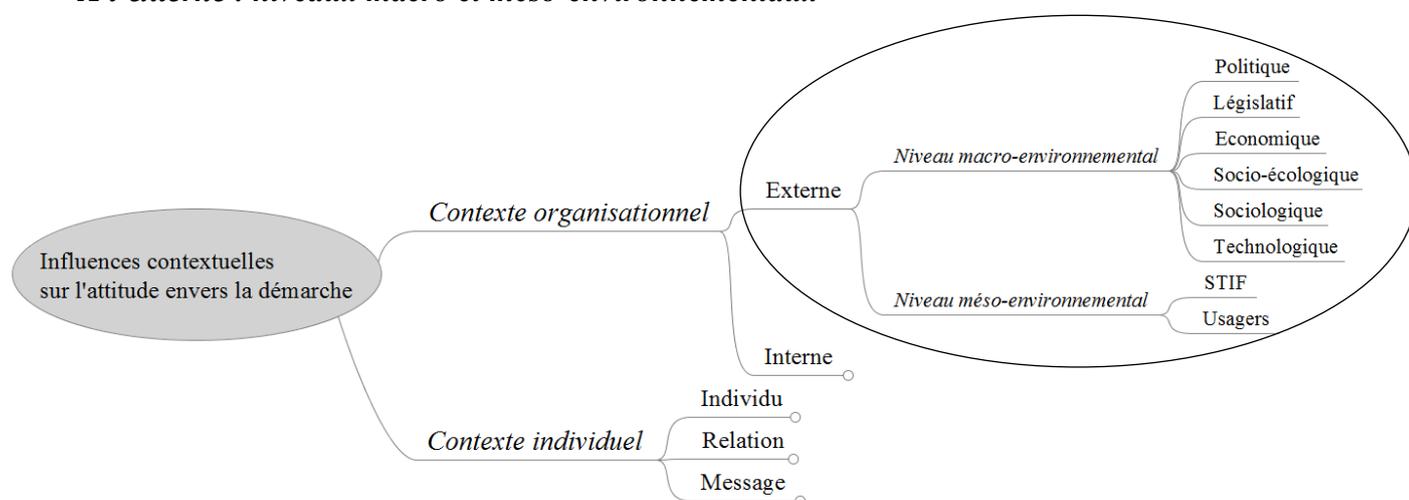
Cette catégorisation est proposée afin de faciliter la lecture, l'analyse et la compréhension des résultats obtenus mais ne signifie pas pour autant que ces catégories sont exclusives les unes des autres. L'organisation du chapitre est schématisée dans la figure suivante :

Figure 9.2 : organisation du chapitre 9 (Carte mentale n°3)



Le contexte organisationnel réunit l'ensemble des éléments qui concernent l'entreprise, que ce soit à l'externe, aux niveaux macro-environnemental et méso-environnemental, ou à l'interne, au niveau micro-environnemental. Ils seront présentés dans cet ordre, pour conduire, de manière logique, au contexte individuel qui sera traité dans la section suivante. La présentation du contexte organisationnel s'appuie sur les outils classiques d'analyse de l'environnement (modèle PESTEL : Johnson *et al.*, 2014 ; matrice de Porter : Porter, 1979, 2008), l'objectif n'étant pas d'en proposer une analyse complète, mais d'ordonner de manière cohérente les éléments pertinents repérés lors de l'analyse. Certains éléments de contexte ayant déjà été abordés dans la présentation du terrain de recherche (section 6.2), ils ne seront pas repris ici (e.g. concurrents).

A l'externe : niveaux macro et méso-environnementaux



D'un point de vue **politique**, de par son statut d'EPIC (Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial), la RATP entretient des liens forts avec l'Etat français. Nicolas souligne d'ailleurs l'importance, pour l'entreprise, d'adopter une politique en cohérence avec la politique actuelle :

« Voilà, c'est l'image de l'entreprise et, enfin d'autant plus avec un gouvernement qui s'affiche de gauche, notre président il a aussi des objectifs en termes de dialogue social, de relations, de paix sociale, et donc oui, c'est le meilleur moyen de le faire ».

L'Union Européenne remet en cause ces liens privilégiés et met en place de nouvelles directives en termes de libre concurrence. Le paysage **législatif** de l'organisation est en cours de mutation avec la réforme ferroviaire, dont découle directement la situation de changement que vit actuellement la RATP. En effet, depuis 2009, la loi ARAF (Autorité de Régulation des Activités Ferroviaires, loi n° 2009-1503 du 8 décembre 2009) a modifié la réglementation des transports de voyageurs en Île-de-France et l'a adaptée au règlement européen OSP (Obligations de Service Public) sur l'ouverture à la concurrence du transport de voyageurs. Le marché du transport public en Île-de-France est désormais ouvert à la concurrence. Le STIF (Syndicat des Transports d'Île-de-France, autorité régulatrice) doit mettre en concurrence les opérateurs en Île-de-France pour les nouvelles dessertes. Ainsi, l'ouverture de nouvelles lignes de bus en Île-de-France fait d'ores et déjà l'objet d'appels d'offres, et il en sera de même pour l'ensemble du réseau bus en 2024 ; le réseau tramway en 2029 et l'ensemble du réseau ferré (métro et RER) en 2039.

Sur le plan **économique**, la crise qui sévit depuis 2008 crée un climat d'inquiétude générale, particulièrement en ce qui concerne l'emploi avec la hausse du chômage et les nombreux plans sociaux qui l'accompagnent.

Cependant, le secteur des transports en commun fait partie des rares à connaître, malgré tout, une période plutôt favorable liée à un environnement **socio-écologique** propice à son activité. Plusieurs éléments, tels que la hausse régulière des prix du carburant, les préoccupations environnementales actuelles (protection de l'environnement, pollution et consommation d'énergie), ou l'encombrement des voies de circulation en zones urbaines entraînent l'utilisation accrue des transports publics, qui de fait sont en plein développement.

Au-delà des évolutions concernant les habitudes de consommation, l'environnement **sociologique** a également changé en termes de rapport au travail. Depuis quelques années, les jeunes générations de travailleurs, notamment ceux que l'on nomme couramment « génération Y » (bien qu'il s'agisse d'une utilisation controversée), ont une approche du travail très différente des anciennes générations. Ne voulant pas subir leur situation professionnelle, ils y recherchent un certain épanouissement ou la relèguent au second plan, après la vie privée. On

assiste à une certaine désacralisation du travail, ou tout au moins de la place qu'il occupe dans la vie de chacun. Le discours de François illustre bien ce phénomène : « *Les jeunes maintenant ils travaillent plus pour... comme nos parents avant pour heu... ils vivent pas pour travailler hein. Ils travaillent pour vivre eux, ils vivent pas pour travailler. Nous on a été formés pour vivre pour travailler, mais eux c'est le contraire hein* ».

Enfin, de par son activité industrielle principalement, la RATP connaît des modifications de ses processus de production liées aux évolutions **technologiques**. Par exemple, en ce qui concerne les métiers de maintenance sur véhicules, le métier de carrossier a fortement évolué avec l'arrivée de nouveaux matériaux sur le marché :

« Aujourd'hui y'a des activités qui auraient tendance à disparaître, ou à s'effacer avec les évolutions technologiques, et puis d'autres qui sont en plein essor où là ben de toute façon ils sont obligés de suivre le... le mouvement. [...] Par exemple, nous, dans le domaine automobile, on sent bien que la carrosserie évolue de plus en plus au niveau des nouvelles heu... les composites, hein, tout ce qui est plastique, fibre de verre, et on tend à voir tout ce qui est aluminium, ferraille et tout ça disparaître hein. Donc on sent bien qu'un carrossier de demain, c'est pas forcément quelqu'un qui va savoir souder, c'est plutôt quelqu'un qui va savoir travailler le plastique et les différents composants. A tel point c'est qu'aujourd'hui on a des difficultés c'est que... on a formé des anciens carrossiers au plastique, sauf que on se retrouve confrontés aux risques chimiques, et derrière ça heu... ben les gens se disent 'on a connu l'amiante, on sait ce que ça a donné heu... bon aujourd'hui on n'a pas envie d'aller dans des situations où on maîtrise pas le risque chimique » (Julien).

Il en est de même pour ce qui est de l'information aux voyageurs, qui a largement été améliorée grâce à l'utilisation de technologies d'information innovantes (encadré 9.1). Par ailleurs, l'activité d'opérateur de fibres optique du groupe, assurée par la filiale Telcité, a été largement développée grâce à l'optimisation des réseaux souterrains possédés par l'organisation.

Encadré 9.1 : exemples de nouveaux outils d'information aux voyageurs mis en place par la RATP

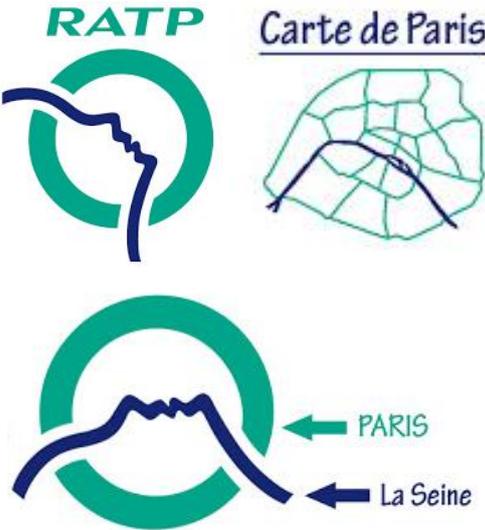


Enfin, en ce qui concerne ses clients, la RATP doit être en mesure de répondre aux attentes de deux types de clients : son autorité régulatrice, le STIF, et ses usagers, les clients finaux.

En tant qu'autorité régulatrice, le STIF organise et finance les transports publics en Île-de-France. Il est décisionnaire concernant les contrats avec les entreprises de transport franciliennes et fixe les tarifs de transports. C'est lui qui donne les objectifs aux transporteurs (e.g. production, régularité, qualité de service) et assure le suivi du respect de ces objectifs. Il édite également les indicateurs de satisfaction des voyageurs (e.g. ponctualité, information).

De par son activité de transporteur, l'organisation occupe une place particulière sur son territoire historique qu'est l'Île-de-France. L'intégration de la RATP dans la vie des franciliens s'illustre notamment au travers de son logo (encadré 9.2), de l'implantation de son siège (encadré 9.3) et jusqu'au nom choisi pour ce dernier : la « Maison RATP ».

Encadré 9.2 : logo RATP



Le cercle vert représente l'Île-de-France et le fait qu'il soit ouvert souligne l'activité internationale du groupe. La ligne bleue qui le traverse symbolise la Seine, tout en formant le profil d'un visage qui regarde vers l'avenir.

Selon l'analyse d'Andrea Semprini, ce nouveau logo, datant de 1991, « révèle ainsi la transformation historique des transports publics parisiens dont l'image passe d'un univers mécanique et souterrain, exclusivement régi par des impératifs techniques, à un univers de confort, à une culture de service qui fait de l'usager le centre de son organisation » (Kaufmann, 1997).

Il marque, à notre sens, l'importance de l'implantation territoriale de l'entreprise, la dimension humaine et la culture de service qu'elle souhaite mettre en avant.

Source images : <http://santtchez.blogspot.fr/2011/03/la-face-cache-des-logos-vol1-bysttz.html>

Encadré 9.3 : implantation du siège de la RATP



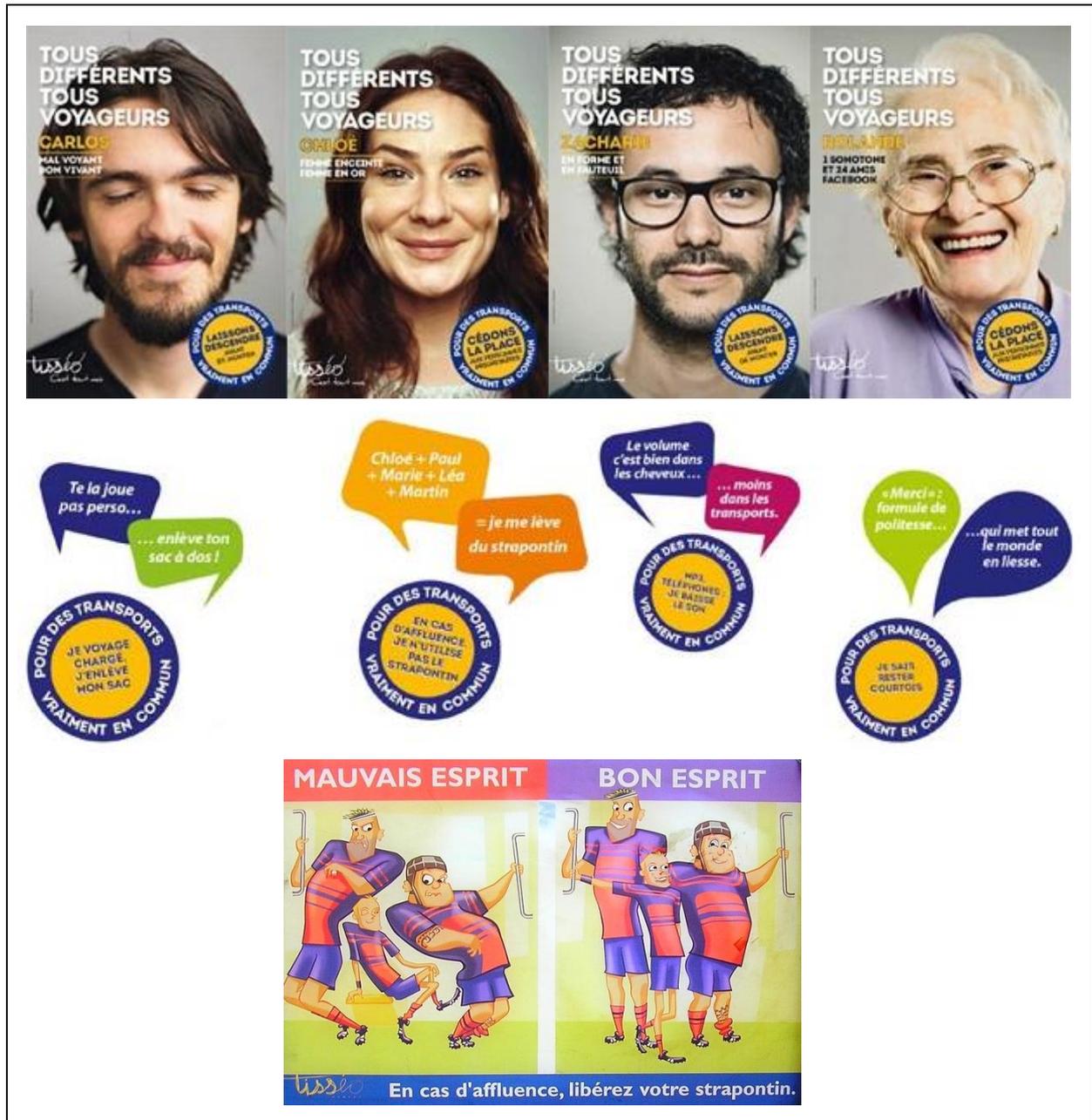
Photographies de la « rue intérieure » : passage ouvert au public qui rallie la rue de Bercy au quai de la Rapée. L'entrée dans les différents bâtiments est sécurisée et se fait depuis cet immense hall. Lieu de passage et de rendez-vous où il n'est pas rare de voir des personnes se retrouver. Le nom « Maison de la RATP » correspond tout à fait à cet esprit : un lieu où chaque habitant peu entrer librement.



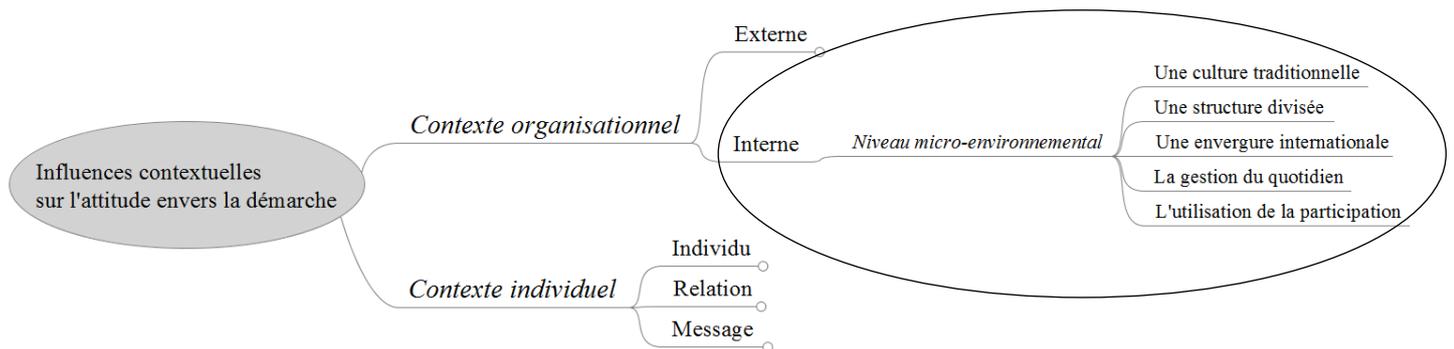
Cet espace est également utilisé comme lieu d'exposition (exposition permanente dans l'espace du centenaire : photo de gauche ; expositions temporaires dans le hall : photo de droite).

Par ailleurs, comme cela a été précisé plus tôt dans la présentation du terrain de recherche (section 6.2), cette position lui donne toute légitimité à communiquer sur le thème de la civilité et du respect mutuel. Il est d'ailleurs intéressant de constater que d'autres entreprises de transport ce sont approprié ces sujets (encadré 9.4).

Encadré 9.4 : campagnes de communication Tisséo (transport public à Toulouse)

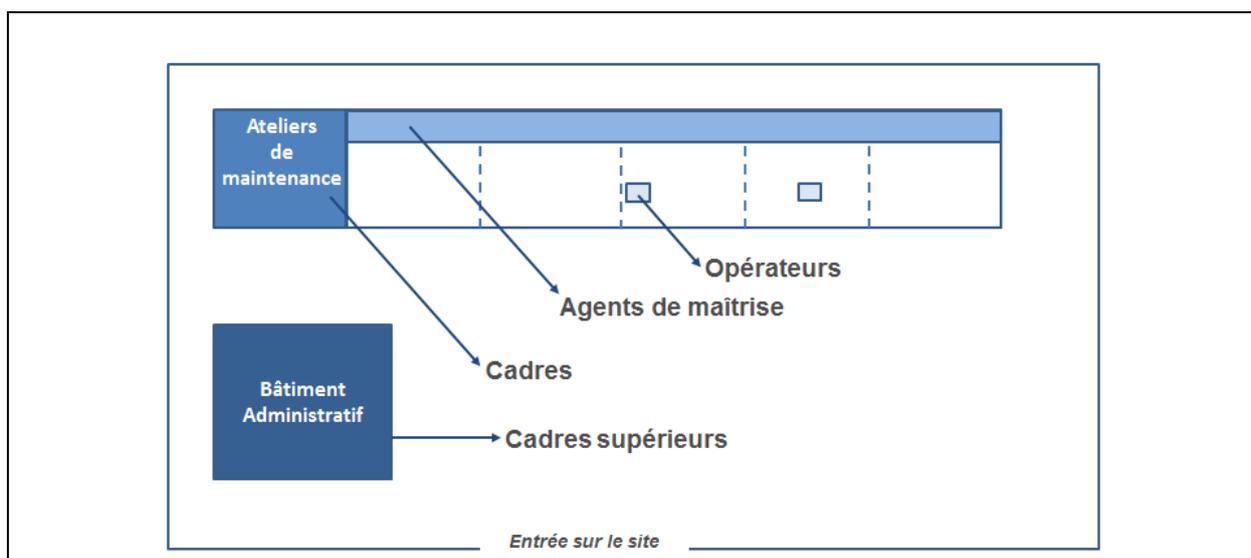


En interne : niveau micro-environnemental



La RATP est marquée par une **culture traditionnelle**, paternaliste et hiérarchisée, très ancrée qui évolue lentement. Une étape importante a été franchie sous la présidence de Christian Blanc (1989-1992), qui a totalement remanié la structure de l'organisation en diminuant le nombre de niveaux hiérarchiques. Cependant, la représentation d'une organisation structurée verticalement et clairement hiérarchisée reste ancrée et visible. L'organisation des espaces dans les locaux des entités opérationnelles en est une illustration. En effet, il est intéressant de constater que les bureaux des salariés sont agencés en fonction de leur niveau hiérarchique : plus celui-ci est bas, plus le bureau est localisé près des lieux de manutention. Un schéma, effectué à l'occasion d'une visite sur un site de maintenance du département Bus, montre que les bureaux des cadres supérieurs sont dans un bâtiment à part, et ceux des opérateurs sont situés au milieu des ateliers, dans des cabines de style Algeco (encadré 9.5).

Encadré 9.5 : emplacement des bureaux sur un site de maintenance bus



Une autre illustration est celle de la politique concernant les codes vestimentaires de l'organisation. En effet, si la tenue est à première vue la même pour tous les agents, la couleur de leur cravate (ou lavallière) dépend de leur niveau hiérarchique (encadré 9.6).

Encadré 9.6 : hiérarchie et codes vestimentaires

« On est tous pareils quoi, voilà.... Bon y'a des trucs différents je sais pas si on vous l'a expliqué, heu... au niveau des cravates et tout, par rapport à... vous allez regarder, nous on n'a pas les mêmes couleurs que les maîtrises [...] avant c'était les vestes d'ailleurs, ils étaient croisés ou pas croisés, croisé c'était un maîtrise, pas croisé c'était pas un maîtrise... et après ils ont changé les couleurs. Alors des fois c'est bien parce que de loin on voit si c'est un maîtrise ou pas (rire) » (Michelle).



Par ailleurs, la configuration de l'entreprise, intégrée et **divisée en départements** ayant chacun leurs particularités, influe fortement sur sa culture. Assimilés à des PME dans l'entreprise, les départements ont également développé leur propre culture dont les salariés, réunis par un même métier, paraissent se sentir plus proche que de la culture globale RATP :

« Vous savez à BUS les gens ils évoluent d'abord dans le département BUS (...) après ils sont agents RATP hein, c'est d'abord leur centre, ensuite ok j'appartiens à BUS et après c'est axé sur... et voilà... d'abord leur site, leur centre, leur département et ensuite la RATP. Alors quand à parler du groupe.. pfiuuu !...» (Valentine).

L'appartenance à un département ou un autre est donc très importante dans la façon dont les salariés vont réagir à certains événements, d'autant en ce qui concerne la mise en concurrence, pour laquelle les échéances, d'un département à l'autre, ne sont pas les mêmes.

« Voilà, ces espèces de chasse-gardée, même d'un mode de transport à l'autre hein, le ferré il est à l'intérieur, le réseau de surface il est à l'extérieur, parce que les échéances sont pas les mêmes. Sur le ferré c'est 2040 et puis bon... enfin qui croit que la ligne 6 sera autre chose que la RATP, peut être hein, mais en tout cas ça paraît très très loin et très improbable quoi... » (Nicolas).

De plus, selon le département, plusieurs éléments entrent en jeu : processus de changement plus ou moins avancé, activités plus ou moins porteuses, conscience du danger, poids des syndicats, et culture plus ou moins « jeune » :

« Parce qu'il y a une grosse problématique, notamment je pense à MRB, c'est qu'on est je pense l'un des secteurs d'activité de l'entreprise qui sera plus facilement vendable quoi, on peut le dire, détachable... [...]

D'autres qui sont sur des fonctions supports, se sentent un peu plus intouchables... » (Olivier).

« Ben je dirais heu, c'est assez différent entre la maintenance et l'exploitation parce que, côté maintenance, on a énormément d'avance en termes, enfin entre guillemets, en termes de réformes profondes. C'est-à-dire que ça fait très longtemps qu'on a commencé. [...] Alors qu'à BUS, enfin côté exploitation, il s'est rien passé. Donc on commence seulement à dire 'on va évo... il se pourrait que nous touchions aux conditions de travail, on aimerait bien vous faire conduire vingt ou trente minutes de plus'. [...] sachant que, quand on fait ça, les syndicats nous opposent une autre vision des conditions de travail extérieur [...] Alors qu'à la maintenance on n'en est plus du tout là, et ils ont compris, ben que il fallait qu'on augmente notre ratio de production, [...] On est presque à la fin du processus qu'on a imaginé, [...] alors que côté exploitation on est encore au tout début et donc y'a pas du tout la même vision... [...] et on voit aujourd'hui par exemple les jeunes ici, c'est un dépôt où y'a beaucoup de jeunes, heu, y'en a plein qui me disent 'de toute manière moi je m'en fout, j'suis pas attaché à la RATP' [...] Sachant qu'ils sont quand même douze mille, conducteurs, c'est une force énorme hein, [...] enfin on voit bien le poids, politique, enfin entre guillemets, il est côté conducteurs, la maintenance ça... ils peuvent faire grève pendant un mois, tout le monde s'en fout, ça a quasiment aucun impact. Donc c'est aussi pour ça que il est plus facile de faire une réforme dans les secteurs de maintenance que dans les secteurs d'exploitation » (Jean-Michel).

Parallèlement à cela, la création de la filiale RATP Dev, en 2002, a donné une **envergure internationale** à la RATP qui souhaite affirmer son identité en tant que groupe et développer ses activités en dehors de son territoire historique. Pour répondre aux problématiques macro et méso environnementales auxquelles elle est soumise, la direction change sa politique managériale et fait preuve d'une grande volonté à créer un groupe homogène et à rapprocher le monde des cadres et celui des opérateurs.

« Précédemment la stratégie c'était celle de Lyon-Bercy, là où on est, c'est-à-dire celle du siège, et puis il y avait les autres qui faisaient tourner la boîte, on était quand même en gros dans ce... bon j'exagère un peu volontairement mais... et c'était pas loin, pour les managers opérationnels c'était pas loin d'être le même portage, c'est-à-dire qu'il y avait les départements fonctionnels, administratifs, et puis de l'autre côté il y avait les gens qui faisaient tourner les bus, les trains, etc... La stratégie quelque part elle était élaborée en haut et la production elle était faite ailleurs, y'avait pas de connexion. Donc là ça oblige à un moment à ce

qu'il y ai une connexion forte, à ce que ça percole à un moment de manière efficace, et je pense que c'est vraiment la force de ce plan. C'est que la stratégie elle a été... en tout cas on l'a mise à disposition, et elle a été vue par un maximum de collaborateurs... » (Monique)

Les changements qui ont lieu actuellement au sein de l'organisation influencent directement le travail des agents au quotidien. Ainsi, il s'agit d'une période particulièrement difficile à gérer pour certains, qui, de fait, ont réagi plutôt négativement à la mise en place de la démarche. Il est difficilement concevable pour ces salariés de se préoccuper de considérations générales à l'organisation alors que la **gestion de leur quotidien** se révèle être d'une grande complexité, que ce soit d'un point de vue logistique ou psychologique.

« Ben disons que, le questionnaire moi je pense qu'il a été, heu, enfin il a été amené à un moment où qu'on n'avait vraiment pas envie de se pencher là-dessus. Parce que le problème il est que ici on est en pleine restructuration, enfin ça bouge énormément, y'a des gens qui viennent, qui partent, on change de système informatique, on n'a de moins en moins de personnel on est débordés, [...] on nous demande de faire des choses dans l'urgence et donc heu, oui, on nous a parlé de Vision 2020 mais déjà au quotidien, on a déjà du mal à gérer notre quotidien [...] on voit que plus ça va et plus conditions elle se dégradent et que... on a du mal quand même à avoir un suivi de l'encadrement, parce que eux aussi ils sont dépassés hein [...] donc on est plus préoccupés par ça que par Vision 2020 hein. [...] on parle du long terme mais déjà à court terme on sait pas où c'est qu'on va donc après c'est dur, enfin de faire passer un message dans ces conditions-là c'est dur [...] quand on est dans un poste où tout se passe bien, on peut être que satisfait, on peut se dire 'ah ben on va essayer d'avancer' » (Maxime).

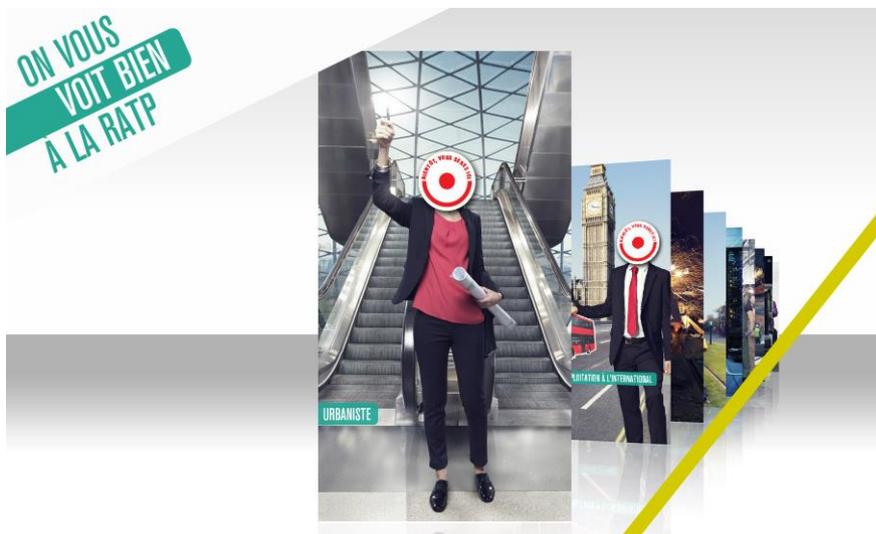
Enfin, l'organisation n'en est pas à sa première expérience en termes de **participation**, et ce en interne comme en externe. La RATP a mis en place, à plusieurs reprises, des actions participatives, que ce soit pour la mise en place de son plan d'entreprise (première démarche pour le plan 2008-2012) ou l'amélioration de son service auprès des utilisateurs (création d'un espace participatif pour les clients : www.vous-et-la-ratp.net et « la Fabrique RATP » en 2008). L'organisation utilise également ce type de communication pour ses campagnes de recrutement (encadré 9.7).

Encadré 9.7 : campagnes de communications participatives de la RATP



« La fabrique RATP » est un site permettant aux personnes qui s'inscrivent de faire des tests, de découvrir les services proposés par la RATP en avant-première, de participer à différents événements, etc. Elles doivent s'engager à participer aux expérimentations auxquelles elles s'inscrivent et à remplir les questionnaires de satisfaction qui leur sont associés.

Lien : <http://www.lafabriqueratp.com/>

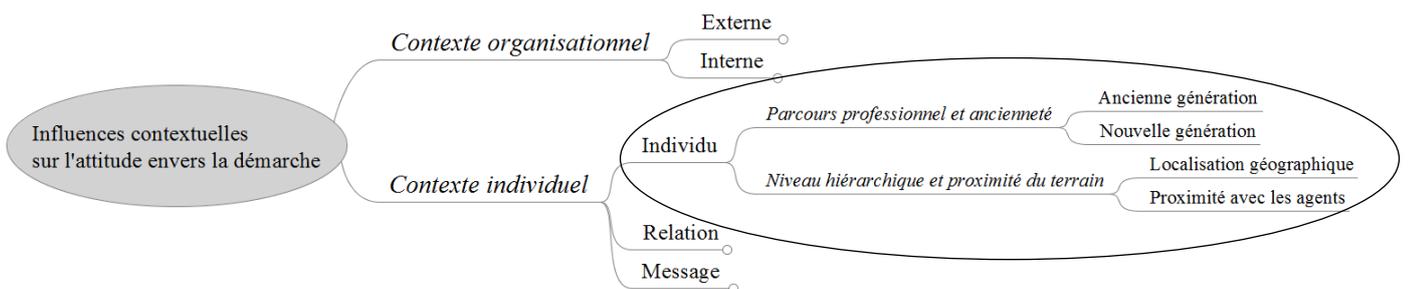


Visuels extraits de la campagne de marque employeur « on vous voit bien ».

Les participants au jeu pouvaient choisir parmi 9 métiers illustrés, et placer leur photo dans l'un des univers représentés. Certaines photos étaient ensuite présentées sur le site internet ou affichées dans les couloirs du métro

Ce que nous appelons ici le « contexte individuel » est l'analyse des dispositions personnelles dans lesquelles se trouvaient les salariés ayant participé à la démarche. Comme cela a été expliqué dans l'introduction à ce chapitre, afin d'avoir une vision globale de ce celui-ci, nous avons pris appui sur les fondements théoriques de la communication proposés par l'école de Palo Alto. Ainsi, cette section traitera du contexte sous l'angle des individus, de leurs relations à l'institution et de leur perception du message.

Individu



- *Parcours professionnel et ancienneté :*

Liés à la notion de « génération RATP », le parcours professionnel et l'ancienneté des répondants sont des éléments qui participent largement à la formation de leur attitude envers l'organisation, et donc, de façon indirecte, à leur perception des initiatives mises en place telles que la démarche Vision 2020.

L'« **ancienne génération** » est constitué des salariés ayant effectué toute leur carrière au sein de la RATP et n'ayant connu aucune expérience dans d'autres entreprises. Il n'est pas rare de rencontrer des salariés entrés très jeunes à la RATP. Formés dans son école dédiée (qui n'existe plus aujourd'hui), ils y sont entrés pour leur premier emploi et y ont mené l'ensemble de leur carrière. Pour certains, la RATP « est une histoire de famille », en effet, de nombreux membre de leur famille y travaillent, les conjoints se sont rencontrés à la RATP etc...

« Y'a des gens ici qui ont 31 ans de boîte, 32, 33 ans, de RATP quoi. Les mecs ils ont grandi là-bas, deux rues derrière, ils sont venus bosser ici, ils ont fait l'école RATP, ils sont venus bosser ici, ils en repartent ils connaissent rien du tout, rien d'autre » (Olivier)

Souvent très attachés affectivement à l'organisation, ils sont peu ouverts aux changements et gardent en mémoire des expériences passées qui, selon la façon dont ils les ont vécues, servent ou desservent leur perception de la démarche Vision 2020. De plus, une grande partie d'entre eux sont en fin de carrière et, de fait, ne se projettent pas dans l'organisation telle qu'elle est évoquée pour l'avenir.

La « **nouvelle génération** », ayant intégré l'organisation plus récemment ou ayant connu des expériences professionnelles auparavant, a une vision plus pragmatique de la situation. Conscients du contexte socio-économique actuel qui rend plus difficile l'accès au travail et des bénéfices de faire partie de cette entreprise par rapport à d'autres, les salariés de cette génération demeurent globalement plus ouverts au changement, tout en étant moins attachés à l'organisation. S'ils peuvent envisager une carrière longue à la RATP, ils n'hésiteraient pas à changer d'employeur dans le cas où la situation ne leur conviendrait plus.

« Alors, je pense vraiment que c'est dû à leur vécu dans l'entreprise. Ceux qui étaient plutôt sur le style 'ouais on me demande encore mon avis, mais on l'écouterà pas' c'étaient plutôt des anciens, ben voilà, qui ont déjà vécu des choses. Et plutôt des agents de maîtrise, j'ai pas eu ça... ou des opérateurs, j'ai pas eu ça dans la partie cadre. Voilà, c'est ce qu'ils ont vécu, moi je vois pas exactement d'où ça peut venir, mais heu... une espèce de lassitude, sur, ou de nostalgie peut être sur ce qu'était avant l'entreprise, ce qu'elle est devenue et heu... [...] Dans les jeunes, alors les jeunes ils étaient super contents, bon déjà c'était ludique donc du coup c'était sympa pour eux, ils n'ont pas ce vécu et ce retour un peu négatif sur ce qui a pu déjà se passer dans l'entreprise, donc 'super on me demande mon avis, génial j'le donne, en plus c'est rigolo, on met des gommettes et tout c'est rigolo' donc voilà, et puis très créatifs, ils avaient plein de choses à dire. Et puis y'en avait d'autre... on avait aussi des anciens qui étaient positifs hein, sur 'ouais moi j'ai un retour sur l'entreprise, donc j'ai des choses à dire, j'me sers en fait de mon histoire pour essayer de construire l'entreprise de demain', donc ça c'était plutôt positif. Heu, et puis on a ceux qui avaient rien à dire parce que heu... ben soit c'est dans leur personnalité aussi hein, ou soit ils avaient rien à dire parce qu'ils se sont déjà exprimés et qu'on les a pas écoutés donc là ils se disent 'bon ben je parle plus quoi'. Moi j'en ai eu un comme ça qui m'as dit 'pfff, mais à quoi ça sert?', mais je pense que vraiment c'était le gars négatif quoi ! Y'a, voilà, y'a la personnalité des gens, on peut pas y faire fi hein. 'ouais à quoi ça sert, finalement j'ai pas envie de faire un effort pour quelque

chose en lequel je ne crois pas vraiment, donc moi je vous écoute, je suis là, je vais pas vous casser l'ambiance, je vais pas casser la démarche, mais voilà quoi. Je suis présent sans l'être vraiment' » (Anne).

De plus, le fait d'avoir eu une expérience professionnelle extérieure à l'organisation paraît également jouer un rôle sur la façon dont les individus perçoivent leur carrière à la RATP ainsi que l'organisation en elle-même. C'est le cas de Lise, qui travaille depuis peu dans l'entreprise, mais également celui de Cécile, qui est revenue dans l'organisation après avoir travaillé à l'extérieur pendant quelques années.

« Je trouve qu'il y a beaucoup de choses ici, enfin je sais pas comment dire, j'ai du mal à entendre mes collègues se plaindre globalement parce que je trouve que les conditions de travail sont bonnes, on a pas mal d'avantages sociaux faut dire ce qui est... Du coup des fois je comprends pas, je comprends pas pourquoi les gens se plaignent parce que, parce qu'on a beaucoup d'avantages quoi. Donc voilà, du coup moi je suis contente quoi, je suis contente de mon sort (rire), j'ai un salaire que j'aurai jamais espéré avoir, on a un treizième mois, on a une prime, on a, pfff, on a des primes d'objectifs, on a tout ça quoi, l'intéressement, on a l'avancement tous les deux trois ans, enfin y'a quand même tout un système mis en place ici qui est pfou, je sais pas si les gens ils se rendent compte mais les acquis... enfin je veux dire y'a des syndicats hyper forts et du coup qui ont obtenu beaucoup de choses » (Lise).

« J'ai exercé comme consultante dans le privé pendant trois ans, heu, et j'ai été dans des très grosses boîtes, dans des plus petites structures, heu j'ai travaillé avec des collectivités locales des choses comme ça... heu... et franchement, mais j'ai vu de joyeux bordels organisés quoi hein... Dans des groupes où on place de l'argent à plus savoir quoi en faire, et j'ai dit 'je n'ai jamais vu ça à la Régie', attention... parce que, on est tout le temps mesurés, audités, certifiés, et que au moins sur des périodes ça nous contraint... à ranger les armoires entre guillemets, quelque part. Y'a des boîtes où ça n'existe jamais, jamais. Heu, ça c'est le point positif, le point négatif j'y reviens toujours : les structures qui font attention à leurs hommes décuplent le temps passé au travail et les performances. [...] j'ai été dans d'autres boîtes, où on part du principe que quand un cadre est en place, c'est un être responsable et que, alors on lui donne un cadre, mais il exerce seul dans ce cadre. Et je trouve que c'est très responsabilisant [...] et du coup je trouve qu'on a envie de pas se louper quoi, on a envie de super bien faire parce que, on nous fait confiance. Quelque part la liberté c'est aussi une preuve de confiance que donne le hiérarchique. Alors c'est très inégal hein, parce que dans les unités opérationnelles, moi j'ai été en unités opérationnelles. J'ai eu un premier directeur d'unité qui avait tout sous contrôle, il avait les clés de la boutique (rires) et j'en ai eu un autre heu... pfouuu... c'était 'je vous ai recrutée,

j'ai confiance en vous, allez-y faites votre travail' et du coup là, voilà quoi, on a envie que le patron, papa il soit fier quoi, c'est voilà... Donc ça peut être très différent j'suis d'accord, mais la culture de l'entreprise c'est pas ça, c'est quand même une structure par strates, même s'il y a eu à un moment une volonté, heu d'enlever les strates et de faire que ça soit plus... » (Laurence).

- *Niveau hiérarchique et proximité du terrain*

A nouveau, deux mondes s'opposent. Il ne s'agit plus de considérer « les anciens » et « les nouveaux » mais de comparer les points de vue en fonction de la proximité avec le terrain, élément central dans la formation de l'attitude des salariés. Au-delà du niveau hiérarchique du salarié, et plus particulièrement pour les cadres, cette proximité dépend de la **localisation géographique** du lieu de travail (e.g. proximité physique différente pour les cadres du siège et pour les cadres qui sont dans les centres bus) et du fait qu'ils se sentent plus ou moins **proches de leurs équipes**. Ce positionnement, que l'on peut qualifier de subjectif dans le sens où il dépend de la conception de chacun concernant son travail, influe sur la façon dont les salariés appréhendent les problématiques de l'organisation. Ainsi, ils auront des approches plutôt stratégiques ou opérationnelles, locales ou globales et à plus ou moins long terme. Cette proximité « géographique » du terrain est en effet reliée à la proximité temporelle ressentie par les agents. A plusieurs reprises, l'idée d'une entreprise à deux vitesses a été évoquée : la production et ses contraintes quotidiennes d'une part, la vision à long terme dans une perspective stratégique de l'autre.

« ça a été très très très difficile, aux salariés qui devaient s'exprimer, de se projeter sur 2020. Ils ont une vision assez court-termiste, mais je crois aussi que cette vision court-termiste, elle est... ils l'ont parce que... franchement aujourd'hui l'entreprise, est court-termiste, enfin, quand on regarde au plus près du local. Bien évidemment on a des grandes têtes pensantes, au niveau stratégique hein, et eux ils ont une vision bien plus lointaine, mais aujourd'hui c'est 'et ta production de demain c'est ça, et le mois prochain il va se passer ça... dans l'année peut-être il va se passer ça', et voilà, on est assez court-termiste, on a la tête dans le guidon, et quand on leur demande 'prenez de la hauteur, et pensez à 2020', il y a un gap, quand même, vachement large. Heu... et le guet, on le passe pas comme ça. C'était assez compliqué. A un moment, dans certains ateliers que j'ai animés, au regard des questions que j'ai posées, je pense qu'ils ont plutôt répondu comme dans un jeu, plutôt que de se positionner sur 'ouais là je parle de mon entreprise de demain' parce que c'était trop compliqué [...] C'est quand même assez éloigné de leur quotidien. Peut-être que si on avait eu un pas intermédiaire sur un horizon 2016, ça aurait peut-être été plus concret » (Anne).

Lors d'un entretien, un répondant a proposé de lui-même une métaphore qui a paru particulièrement intéressante pour illustrer cette situation :

« Disons qu'on est en prise de vitesse à la RATP. On a été pendant un moment, on tournait tranquillement là, tout allait bien et puis depuis quelques années ça s'accélère, et y'a, on va dire que sur les bords on commence à prendre de la vitesse, force centrifuge oblige, ceux qui sont le plus près de l'extérieur quoi, les... comme nous, nous on sort dehors y'a le [ligne de bus concurrente] qui passe là c'est Veolia quoi, on la voit bien la réalité qu'on est pas tout seul au monde, donc nous on commence à prendre de la vitesse, on claque des réformes dans tous les sens ... [...] ouais, pas forcément un combat jeunes/vieux parce que j'ai 36 ans cette année (rires) et puis pour d'autres raisons vachement meilleures. Non parce qu'il y a aussi plein de personnes qui sont vieilles dans l'entreprise, qui ont de la bouteille dans l'entreprise, qui ont compris tout ça. Mais il y a... (Olivier)

non c'est plus euh... enfin, je dirai, l'extérieur du tourbillon, c'est les gens qui sont vraiment sur le terrain et qui peuvent être repris, comme dit Olivier, on change le panneau à l'entrée du site et on donne des uniformes rouges aux gens au lieu qu'il soit vert... donc ça c'est vraiment, c'est le bord du tourbillon quoi. Et puis ben l'intérieur du tourbillon, pour parler un peu, ben c'est les organes centraux, les fonctions supports... (Nicolas) » (Entretien n°33).

Ainsi, en fonction de la proximité qu'ils ressentent avec le terrain, ils prennent plus ou moins de recul par rapport aux aléas du quotidien et réagissent différemment aux initiatives mises en place par la direction. Il est par exemple intéressant de voir les différences de réactions face à une campagne de communication interne, entre Elodie, cadre au siège et Olivier, cadre dans un centre de maintenance :

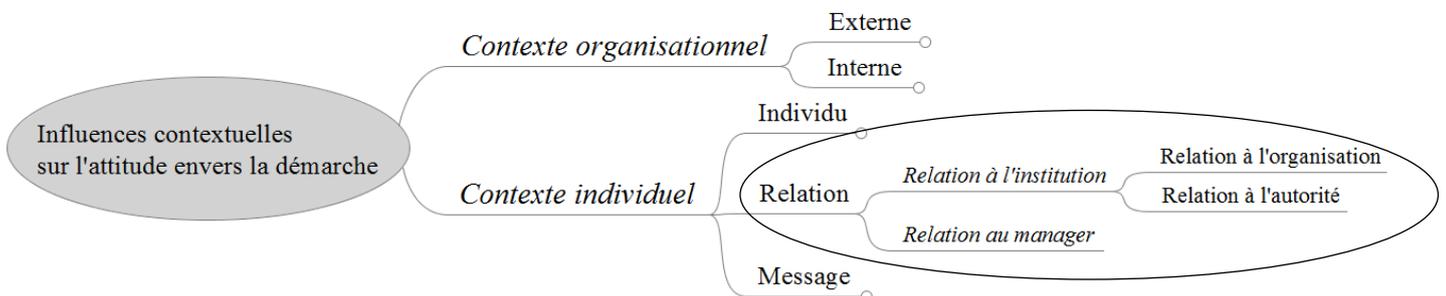
« Et l'opération « attractivité » où il s'agissait de se mettre dans la peau d'un agent. Et en interne on avait fait un exercice dans la rue intérieure. On avait fait faire des grands panneaux taille réelle des personnages avec le vrai trou où on pouvait mettre la tête. Et les gens de l'interne, alors on essayait de rameuter des gens aussi dans la rue, donc c'était rigolo, mais des gens sont venus, d'ici, de la RATP, on a tous fait l'exercice, donc c'est... se mettre dans la peau de l'autre c'est rigolo quoi. Et quoi qu'on fasse on tient compte des problématiques de chaque département » (Elodie).

« Et euh, en fait quand on regarde, nous, quand on voit les collègues, parce que je commence à les connaître ceux qui sont sur les photos. Tous ceux qui sont sur du

fonctionnel qui sont relativement tranquilles, on se dit c'est génial, mais eux ils ont du temps à... [...] et donc là typiquement, on le voit, y'a ceux qui sont tranquilles et qui ont limite le temps de faire les photos et tout ça, qui sont encore dans le monde de Oui-Oui quoi, y'a pas de souci... et au quotidien ceux qui sont sur le bord là, qui se battent tous les jours quoi... on se bat tous les jours pour sortir le plus de voitures possible, on se bat pour pas avoir de problèmes, on se bat avec tout le monde, avec les fournisseurs, on se bat... [...] Moi j'ai vu ce truc-là, honnêtement, je crois que je suis tombé de ma chaise ce jour-là... [...] oui parce qu'on a une entreprise, c'est le même département et on voit des collègues qui sont détendus 'et oh ! Coucou on fait des photos'. Toi tu te bats tous les jours tu t'engueules tous les 4 matins, je te dis franchement tu t'engueules tous les 4 matins avec les mecs qui déboulent parce que, parce qu'ils te font l'enfer quoi... voilà, comme tu dis, eux ils vont au restaurant avec le fournisseur et toi tu t'engueules avec leur fournisseur... [...] voilà, et toi quand tu passes une semaine à t'engueuler avec le mec, t'allumes ton Urban web, tu te connectes sur l'intranet de la RATP et puis tu vois le gars qui est en train de faire ça comme ça, qui est en train de faire coucou dans un... enfin... [...] donc voilà les campagnes de com'interne entre la bonne idée qu'il y a au départ et puis le résultat, fallait peut être « caster » un peu mieux les gens. Je dis pas qu'ils sont tous comme ça mais je me dis mince... » (Olivier).

Par ailleurs, les éléments liés à l'individu qui viennent d'être exposés (parcours et ancienneté, niveau hiérarchique et proximité du terrain) conditionnent largement la relation que les salariés entretiennent avec l'organisation.

Relation



- *La relation à l'institution*

Si l'EPIC est une entité ancienne (créée en 1949), le développement de ses activités à l'international remonte seulement à 1998 et la notion de « Groupe RATP » reste assez récente par rapport au parcours historique de l'organisation. Cette ouverture induit de nombreux changements dans l'organisation, qui sont perçus de manière très partagée par les salariés, selon leur **relation à l'entreprise**.

Bien que de nombreuses subtilités soient nécessaires pour décrire avec précision la relation que chaque salarié entretient avec la RATP, l'analyse du discours des répondants a permis de distinguer deux grandes tendances :

- La relation affective conservatrice :

Plutôt associée à des salariés de l'ancienne génération ayant une forte proximité avec le terrain (ce deuxième point étant moins marqué que le premier), ce premier type de relation est empreint d'émotions et s'accompagne d'un attachement très fort à l'organisation. Les changements en cours sont source d'une grande appréhension et entraînent des réactions fortes de refus, voire de protestation, de la part de salariés qui souhaitent préserver la culture traditionnelle de l'organisation.

- La relation fonctionnelle progressiste :

Ce deuxième type de relation concerne plutôt les salariés de la jeune génération, qui s'inscrivent dans un rapport plus rationnel à l'organisation et sont ouverts au changement. Bien que celui-ci soit source d'inquiétudes pour eux également, ils sont plus confiants et ont conscience que le changement est nécessaire pour survivre à la nouvelle donne concurrentielle. Le discours de Jean, qui fait partie de cette seconde catégorie est particulièrement illustratif de ces deux grandes tendances :

« A la RATP je pense qu'il y a vraiment deux populations. Y'a les... des agents qui sont agents RATP, pour lesquels les parents étaient RATP, les grands-parents étaient RATP. Ils étaient RATP avant de travailler à la RATP presque. Voilà, c'est très... très structurant dans leur personne quoi. Heu, moi je fais pas partie de ceux-là aujourd'hui clairement, heu, des fois je dis même 'je suis pas attaché corps et âme à la RATP'. Pour moi la RATP c'est l'entreprise pour laquelle je travaille et sur laquelle je m'investis hein, voilà, mon boulot je le prends à cœur... heu... maintenant je pense qu'il faut qu'on fasse attention, que rien n'est immuable, que, voilà on n'est pas une entreprise qui, qui est au-dessus des autres quoi. Voilà, donc on... faut qu'on fasse attention à ce qu'on est, et puis... voilà je

suis attaché mais si un jour je dois aller ailleurs, peut-être que je ferai autre chose hein, on sait pas de quoi sera fait demain. J'suis pas un enfant RATP, j'ai pas l'accroche RATP comme certains agents ont [...] mais y'a des gens c'est vraiment, dans la RATP, on voit qu'il y a des, y'a des agents, ils sont vraiment heu... La RATP c'est, c'est, c'est un tout quoi, voilà [...] C'est rare de voir ça, c'est une boîte où y'a des gens qui sont vraiment amou... amoureux on va dire, enfin, pour eux c'est tout quoi, c'est l'histoire de leur famille quoi ».

Par ailleurs, il a été intéressant d'observer que la culture traditionnelle de l'organisation reste ancrée dans l'inconscient collectif en ce qui concerne la **relation à l'autorité**. Ainsi, deux phénomènes apparaissent d'une façon qui est, à notre sens plutôt paradoxale. D'un côté, il ressort de façon assez marquée dans le discours des salariés une profonde considération pour le Président-Directeur Général, Pierre Mongin⁴⁰. Le management traditionnel paternaliste et la structure hiérarchisée de l'organisation font du PDG une figure emblématique respectée, à la fois proche des salariés (le « père ») et inatteignable (le « grand chef »). D'un autre côté, et bien que cela ait évolué, l'entreprise conserve une certaine culture de la « lutte des classes », qui oppose salariés opérationnels et direction. Beaucoup de salariés se positionnent alors comme faisant partie de l'un des deux camps. Sans parler d'analyse lexicale à proprement parler, une attention particulière a été portée à l'utilisation du « nous », différente selon le positionnement des répondants. Dans la majorité des cas, les cadres basés au siège s'incluent du côté de la direction de l'entreprise et parlent d'« eux » quand ils parlent des salariés (et vice-versa). Cependant, certains cadres, la majorité du temps ceux qui sont basés sur le terrain (ateliers de maintenance, centre bus etc...) peuvent se considérer du côté des salariés. Cette observation, au-delà du fait qu'elle permet de comprendre comment les individus se positionnent vis-à-vis de leur organisation et de leurs collaborateurs, est révélatrice de la culture hiérarchisée de l'entreprise, ainsi que de son histoire, notamment en termes de relations sociales. Si ces dernières tendent à s'améliorer, la « confrontation » employeur / employés (notamment due à la forte présence des syndicats) reste ancrée dans les esprits. Il ne s'agit pas ici de juger cette relation ou son évolution, mais simplement de constater à quel point l'histoire et la culture d'une entreprise sont marquantes dans l'« esprit commun » (éléments sous-entendus, non formalisés mais constitutifs de la relation entreprise / salariés).

Enfin, il est intéressant de noter que les liens que l'organisation entretient avec ses salariés sont également liés à sa mission auprès des clients et aux relations qu'elle entretient avec ceux-ci.

⁴⁰ PDG du groupe entre 2006 et 2015, l'actuelle Présidente est Elisabeth Borne, depuis le 20 mai 2015.

En effet, la satisfaction du client est au cœur des préoccupations de la RATP, la notion de service est profondément ancrée dans la culture d'entreprise et l'organisation encourage l'existence d'une orientation clients auprès de l'ensemble de ses salariés. A ce sujet, le projet « Ambition Client », qui s'inscrit dans un programme d'amélioration de la qualité de service aux usagers, a pour objectif de faire adhérer les salariés à cette démarche et de favoriser leur fierté d'appartenance à la RATP au travers du rôle qu'ils jouent auprès des usagers. Dans ce cadre, une campagne de communication interne a été mise en place⁴¹, et la Convention organisée au sein du département SEM⁴², à laquelle nous avons assisté le 22 avril 2013, a été l'occasion du lancement de la formule « à votre service » à adresser aux clients. Cette mission de service public et le fait d'être acteurs du quotidien des usagers est un point important pour beaucoup de salariés, et plusieurs d'entre eux l'ont évoqué au cours des entretiens. C'est le cas d'Antoine, avec qui, en expliquant le déroulement de l'étude empirique, nous avons évoqué le bon accueil qui nous était toujours réservé : *« C'est ça qu'il faut retenir en fait. C'est ça la RATP, des gens au service des gens, qui sont prêts à aller loin pour aider les gens. C'est ça l'esprit RATP. Ils sont coopératifs, vous accueillent bien »*.

- *La relation au manager*

La relation au manager est à appréhender de manière différente des relations précédemment évoquées. En effet, il ne s'agit pas ici de chercher à comprendre comment les salariés se positionnent culturellement par rapport à l'institution ou à l'autorité - qui sont des notions finalement plutôt abstraites - mais d'étudier comment les relations humaines quotidiennes entre individus (salariés et managers) peuvent influencer l'attitude envers la démarche.

En utilisant la ligne managériale pour décliner la démarche, les organisateurs ont volontairement donné un rôle prépondérant aux managers.

« Voilà... et il y avait une particularité qui était que en fait, enfin moi j'ai trouvé ça assez intéressant c'est qu'il y a eu tout un travail sur le positionnement du manager. C'est-à-dire qu'il y avait aussi un petit carnet qui était le carnet d'aide du manager [...] et du coup ce qui était intéressant et assez fort dans cette démarche, c'est justement que le manager était très fortement positionné ».
(Monique)

⁴¹ <http://www.tulipes-cie.com/video/ambition-client/>

⁴² SEM : Services Espaces Multimodaux (personnel de stations, espaces et gares).

Ainsi, cette méthode a été l'occasion de mettre en avant le rôle des managers en tant que tels, et de s'appuyer sur les relations qu'ils entretiennent avec leurs équipes. Plutôt bien reçue par les salariés, elle a même souvent été considérée comme un des points forts de la démarche : « *c'est une bonne chose que la démarche ai été portée par l'équipe d'encadrement, ai utilisé la proximité encadrants / opérateurs* » (Sylvie). Le déroulement de la démarche a donc en grande partie reposé sur les épaules des managers, et la façon dont ils l'ont présentée et mise en place, inévitablement conditionnée par leur propre vision de celle-ci, a pu avoir des effets sur le ressenti des membres de leur équipe.

« L'important c'était d'avoir aussi une adhésion des encadrants, sur le sujet, parce que c'est eux qui allaient décliner la démarche, parce que c'était une démarche descendante hein, donc heu... fallait quand même qu'ils adhèrent à l'outil, avant tout, parce que si on n'adhère pas à l'outil après c'est compliqué de le déployer » (Anthony).

« Quand on voit ici que c'est, quand même c'est difficile quoi, parce que les gens... déjà l'encadrement a du mal à y croire alors les gens qui travaillent sur les bus, parce que moi je les côtoie au quotidien [...] ben c'est vrai que c'est difficile quoi » (Maxime).

Ces propos illustrent l'importance de l'influence personnelle dans la communication interne. Comme l'indiquent White, Vanc et Stafford (2010), les managers exercent une forte influence personnelle dans leurs relations avec les autres employés et peuvent influencer sur leurs attitudes : « *Le dirigeant et le top management sont une autre 'classe' d'employés et exercent plus d'influence et de pouvoir dans la prise de décision, ils influent donc sur la communication et l'acceptation des objectifs de l'organisation* ».

Ainsi, la manière dont communiquent les managers avec leurs équipes est d'une importance première et doit être considérée comme un élément primordial dans la mise en place de la communication interne : « *Une communication efficace avec les employés, qui est la base de tout effort de communication interne, doit commencer par la façon dont les managers communiquent au quotidien avec les autres salariés* » (Argenti, 1998). Cette « façon de communiquer » de la part des managers est un élément difficilement contrôlable par l'organisation, dans le sens où elle dépend largement de leur vision de leur propre rôle d'une part, et de la manière dont ils se positionnent vis-à-vis de leurs équipes, d'autre part.

Bien que la diffusion de l'information entre pleinement dans leurs fonctions, le format particulier de la démarche a amené les managers à organiser des ateliers spécifiques, et à

prendre le rôle d'animateur de ces réunions auprès de leurs équipes. Au fil des entretiens avec les encadrants, il a été intéressant de constater que leur perception et leur approche de la démarche dépendait en grande partie de leur conception du rôle de manager et de la définition de leur métier. Certains se sont approprié la démarche et l'ont considérée comme un outil conçu pour les aider à communiquer avec leurs subordonnés, activité qu'ils inscrivent pleinement dans leurs pratiques quotidiennes. D'autres l'ont plutôt considérée comme une mission supplémentaire à leur activité habituelle. Ces derniers, plus passifs, se sont positionnés comme des exécutants ou mandataires au service de la direction. Cela a été particulièrement remarquable en ce qui concerne l'après-démarche. Pour les premiers, le fait d'assurer un suivi auprès de leur équipe s'est fait spontanément, au même titre que pour n'importe quel projet en cours. Ils ont alors transmis d'eux-mêmes les informations qu'ils avaient reçus suite à la démarche. Au contraire, les autres n'ont pas eu cette initiative et sont restés en attentes des directives du siège. L'organisation des retours ayant été différente de celle de la démarche, la campagne de communication de l'après démarche ne prévoyait pas de réunions d'informations équivalentes aux ateliers mis en place auparavant. Aucune communication managériale n'ayant été organisée formellement, le suivi de la démarche a donc été perçu de manière hétérogène par les salariés, en fonction des retours procurés ou non par leur responsable.

Ce rôle particulier des managers et les liens entre les pratiques de communication managériale et les attitudes des employés sont des sujets traités par plusieurs auteurs dans la littérature organisationnelle (e.g. Van Vuuren, de Jong et Seydel, 2007 ; Johlke et Duhan, 2000). Aussi, Haas (2007) et Cameron et McCollum (1993) soulignent la préférence des salariés pour une communication en face-à-face à une communication médiatisée avec leurs superviseurs. Jo et Shim (2005) trouvent d'ailleurs une relation forte entre la communication managériale interpersonnelle et la formation d'attitudes de confiance des employés.

Par ailleurs, il s'agit également d'un sujet essentiel pour les praticiens de la communication interne : la communication managériale est l'une des thématiques proposées régulièrement dans les formations proposées dans le cadre de l'Université AFCI de la communication interne et un baromètre consacré à ce sujet est mis en place depuis 2006 par l'AFCI (Association Française de Communication Interne), en collaboration avec l'ANDRH (Association Nationale des DRH) et Inergie (cabinet indépendant de conseil). « *Une des clés de la compréhension, justement, c'est le rôle du manager dans la communication interne, ce que nous nommons la communication managériale. Aussi talentueux et performants que*

soient les communicants internes, leur activité ne peut se substituer au travail de proximité réalisé par les managers auprès de leur équipe » (Aper, 2011).

Pour aller plus loin sur ce sujet, un parallèle intéressant peut être fait entre le rôle du personnel en contact, thème classique dans la littérature en marketing des services, et celui des managers dans le cadre du marketing interne. Le concept de personnel en contact désigne la ou les personnes employées par l'entreprise de service, et dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client (Eiglier et Langeard, 1987). Il constitue un élément clé dans la relation de l'entreprise de services avec son client car il véhicule les messages et est le garant, pour une bonne part, de la qualité du service et certainement de la qualité de la relation telle qu'elle est perçue par le client (Eiglier, 2004). Ainsi, le personnel en contact endosse un rôle particulier car d'une part, il personnifie l'entreprise aux yeux du client (Eiglier et Langeard, 1987 ; Eiglier, 2004) et d'autre part, il est dans une situation d'interface entre l'entreprise et le client. Ce statut intermédiaire le met dans des situations parfois difficiles à assumer, « *à l'intersection de deux mondes aux motivations bien souvent conflictuelles* » (Eiglier et Langeard, 1987). Dans la littérature, la relation entre le personnel en contact et le client a souvent été étudiée comme antécédent à certaines attitudes du client tels que la fidélité, la satisfaction ou la perception de la qualité de service (e.g. Hartline et Ferrell, 1996 ; Bettencourt et Brown, 1997 ; Bove et Johnson, 2000, Eiglier, 2004). Par ailleurs, une attitude positive envers le personnel de service est directement transférée à l'entreprise (Bove, Johnson, 2000).

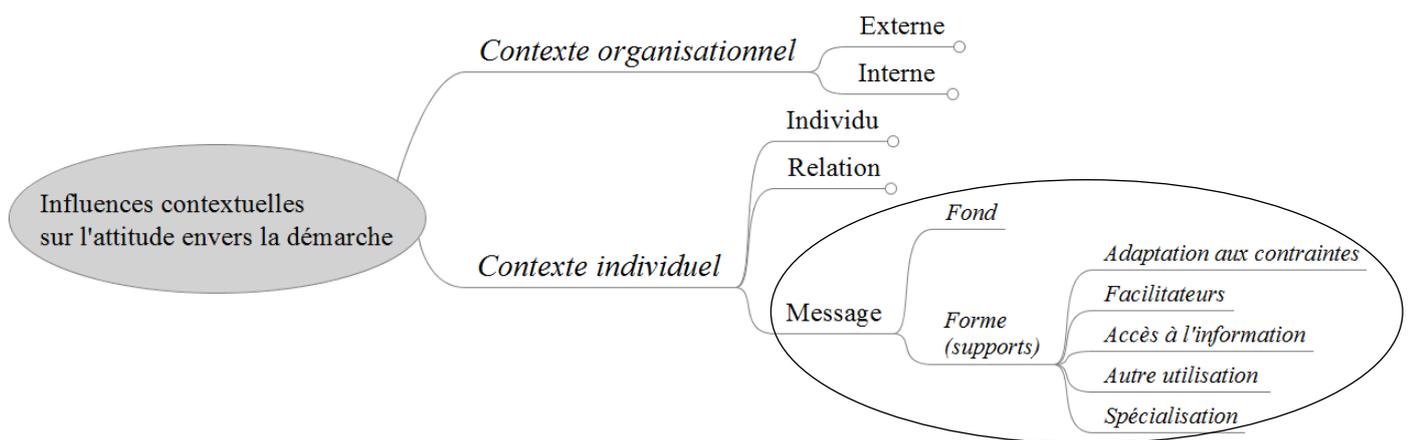
Ainsi, tout comme le rôle du personnel en contact est déterminant dans la relation de service, celui du manager l'est tout autant en communication interne. Les managers sont considérés comme des représentants de l'organisation (Van Vuuren, de Jong et Seydel, 2006), sont dans une position intermédiaire entre la direction et les salariés, et font face à certaines ambiguïtés relatives à cette position. « *Le communicant interne est plus que jamais au service et à l'intersection des deux mondes, celui de la direction et celui des salariés* » (Aper, 2011). Parmi les spécificités liées à la situation du personnel en contact qui viennent d'être citées, la majorité sont applicables à la situation du manager. Deux points restent cependant fondamentalement différents :

- La reconnaissance du métier : le personnel en contact, contrairement au manager, est souvent transparent ou peu reconnu. « *Souvent au plus bas de la pyramide hiérarchique, son statut social est très bas lui aussi* » (Eiglier et Langeard, 1987). Le manager est quant à lui reconnu comme étant une cible spécifique : « *La*

communication interne doit bien mesurer que, parmi les différents segments de sa 'clientèle interne', il en est un à traiter spécifiquement, parce qu'il est prescripteur pour l'ensemble : la population des cadres et des chefs d'équipe » (Béal, Frommer et Lestocart, 2011).

- L'encadrement de la fonction : contrairement à celle du manager, l'activité du personnel en contact est généralement très cadrée (tenue vestimentaire, comportement à adopter, rédaction de scripts de service, formations, etc.). Ainsi, si la fonction de manager est associée à plus de liberté, elle peut aussi être source d'incertitude sur les actions à mettre en place et la façon de le faire, d'où l'importance de l'accompagnement de la communication interne dans son rôle de communicant.

Message



Le dernier point d'analyse concernant le contexte individuel est la façon dont les salariés ont perçu le message qui leur a été délivré au travers de la démarche Vision 2020. Ce dernier est constitué de deux éléments complémentaires : le fond du message (l'objet de la démarche, c'est-à-dire le plan stratégique 2013-2020) et la forme du message (les supports de communication utilisés pour la démarche). Une tendance est fortement ressortie au fil des entretiens : le ressenti des salariés envers la démarche est très différent selon qu'ils se basent sur l'une ou l'autre de ces deux composantes du message :

« Le fond j'aurai tendance vous à dire la cave ou le grenier, hein... le côté fermé, le côté on voit pas trop, ou on saura pas tout, ou... enfin voilà quoi. C'est un endroit aussi où on stocke heu... sur la forme, oui le salon ou la cuisine, une pièce à vivre, une pièce ou j'aime recevoir. Mais vraiment je distingue les deux » (Portrait chinois de Cécile).

- *Le fond du message*

Intervenue à l'occasion de la création du nouveau plan d'entreprise, cette démarche a principalement traité les thématiques de la mise en concurrence et de l'activité du groupe à l'international : deux sujets d'actualité qui impliquent des changements importants pour l'organisation et ses salariés. Ces derniers vivent effectivement une période de forte mutation, dont les conséquences sur leur quotidien au travail sont, pour certains, particulièrement difficiles à gérer et conduisent un climat d'inquiétude générale. Ainsi, la réaction négative au fond du message pouvait avoir deux origines : le rejet de certains changements en cours (choix stratégiques concernant l'internationalisation et obligations légales pour la mise en concurrence) et/ou les conséquences de ces changements sur leur qualité de vie au travail (e.g. injonction à la productivité, baisse des effectifs, réorganisations).

« Dans ce cadre-là, les gens aussi ils ont aussi un petit de mal à se projeter dans l'avenir, c'est-à-dire, voilà, en clair c'est à quelle sauce on va être mangé quoi. Donc je pense que ça non plus ça facilite pas aussi le contexte et l'environnement, à la fois de l'entreprise [...] je pense que dans ce cadre-là aussi, de parler d'avenir c'est pas forcément les bonnes conditions quoi, c'est aussi ça qui favorise pas le dialogue et l'expression, on est plutôt recroquevillés, on attends, on se dit 'je vais pas bouger, comme ça au moins ça va peut-être passer' à mon avis c'est un tort, c'est pas comme ça qu'on appréhende l'avenir [...] c'est pas en cachant la réalité qu'elle arrivera pas » (Marcel).

L'attitude des salariés vis-à-vis de la démarche dépend alors directement de la manière dont ils appréhendent et vivent la mise en concurrence et l'internationalisation des activités du groupe. Rappelons par ailleurs que leur réaction à ces changements est étroitement liée à des éléments traités précédemment, par exemple :

- Leur relation à l'organisation, elle-même en rapport avec l'ancienneté. Les « anciens » ayant un rapport plutôt affectif à l'organisation, ont plus de difficultés à accepter le changement ;
- Leur niveau hiérarchique : les agents de terrain ont plus de mal à se projeter sur du long terme et se sentent moins concernés par les décisions d'ordre stratégique ;
- Leur relation avec le manager : l'attitude de celui-ci envers la démarche pouvant influencer sa façon de la présenter aux équipes ;

- Leur département d'appartenance : tous les départements n'en étant pas au même stade dans le processus de changement et n'étant pas exposés aux mêmes risques par la mise en concurrence.

Ainsi, le fond du message, source de difficultés au quotidien et d'inquiétudes concernant l'avenir, a pu être perçu de manière négative, avec des réactions de rejet, de crainte ou d'indifférence.

Par ailleurs, les intentions de la direction d'intégrer l'ensemble des salariés aux prises de décisions concernant la mise en œuvre du plan stratégique a été remise en cause à plusieurs reprises. Certains, sceptiques, l'ont plus considérée comme une démarche faite « pour la forme » que révélatrice d'une intention profonde.

Notons cependant que, malgré certaines réactions négatives, plusieurs répondants ont approuvé la mise en place ce type de démarche en soulignant l'importance des enjeux en cours. Par ailleurs, la grande majorité des salariés rencontrés ont tout de même préféré l'existence de cette démarche, et ce quelles que soient les intentions qu'elle reflète pour eux, que le lancement d'un nouveau plan sans consultation des salariés.

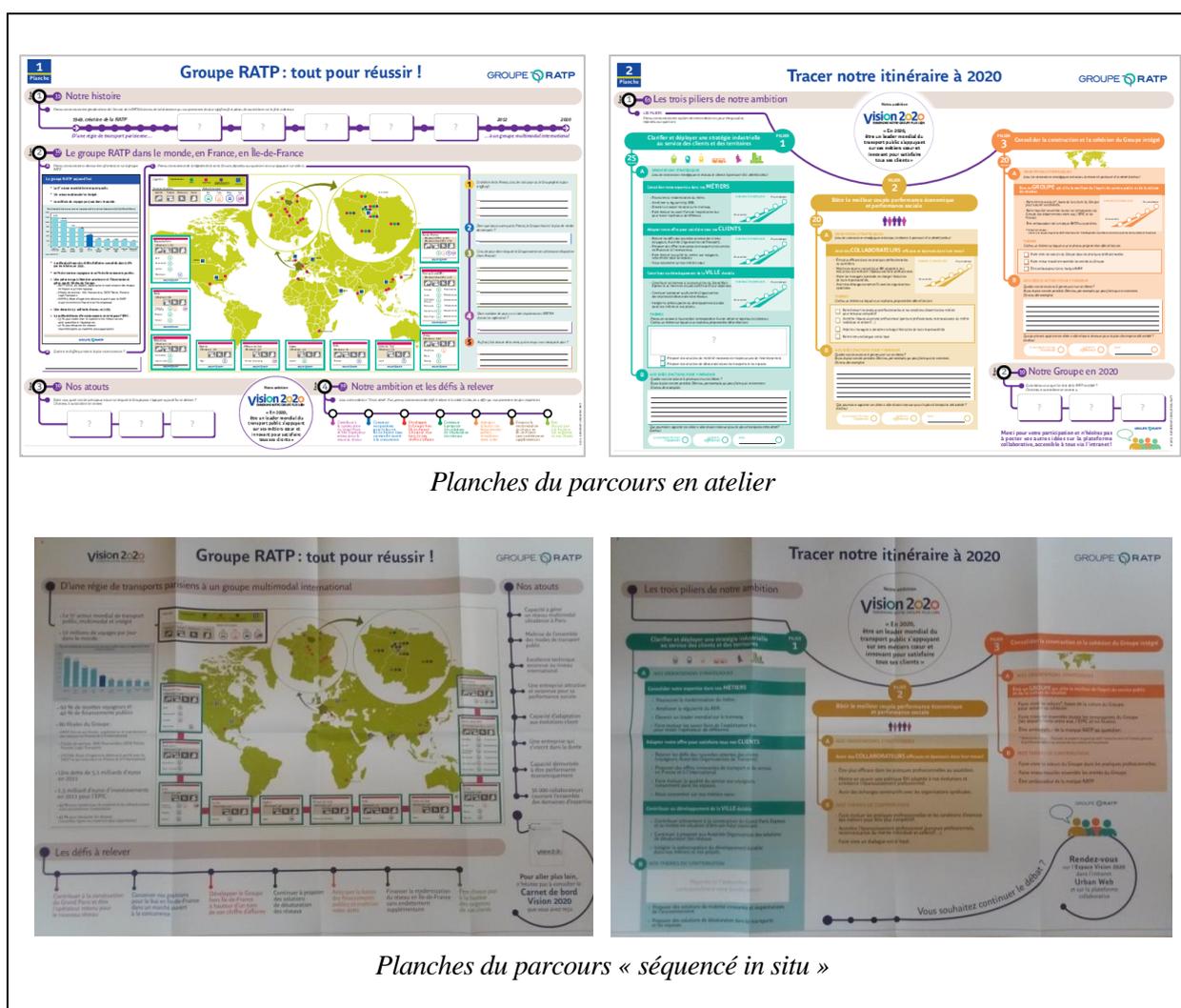
- *La forme du message*

Pour rappel, la démarche a été déclinée auprès des salariés à l'aide de différents supports :

- Deux parcours, pour une participation sous forme de réunions de groupes animés par le responsable ou un ambassadeur (encadré 9.8) ;
- Trois supports complémentaires, pour une participation individuelle : le parcours web 2.0, la plateforme collaborative et les cartes postales.

Les parcours en atelier et « séquenté *in situ* » étant les outils principaux de la démarche, ce sont ceux qui ont été évoqués le plus fréquemment par les répondants.

Encadré 9.8 : supports utilisés pour la démarche Vision 2020.



Planches du parcours en atelier

Planches du parcours « séquenté in situ »

Contrairement au fond, la forme du message a plutôt été appréciée par la majorité des répondants, qui, ne s’attendant pas à ce format, ont été agréablement surpris et par conséquent, se sont volontiers prêtés au jeu. Cet accueil positif des supports de participation a facilité la formation d’une attitude positive envers la démarche. En effet, comme nous le verrons dans la conclusion à ce chapitre, l’attitude envers la démarche a pu évoluer, notamment grâce aux outils utilisés.

Ainsi le format choisi pour la déclinaison de la démarche a joué un rôle primordial, dans le sens où il a traité l’information de telle sorte qu’elle soit accessible plus facilement. Dans la littérature, Welch (2012) étudie les préférences des employés en termes de medias utilisés pour la communication interne et souligne l’importance du média choisi dans la l’accueil et l’acceptation du message par les salariés. Concernant Vision 2020, le procédé mis en place a

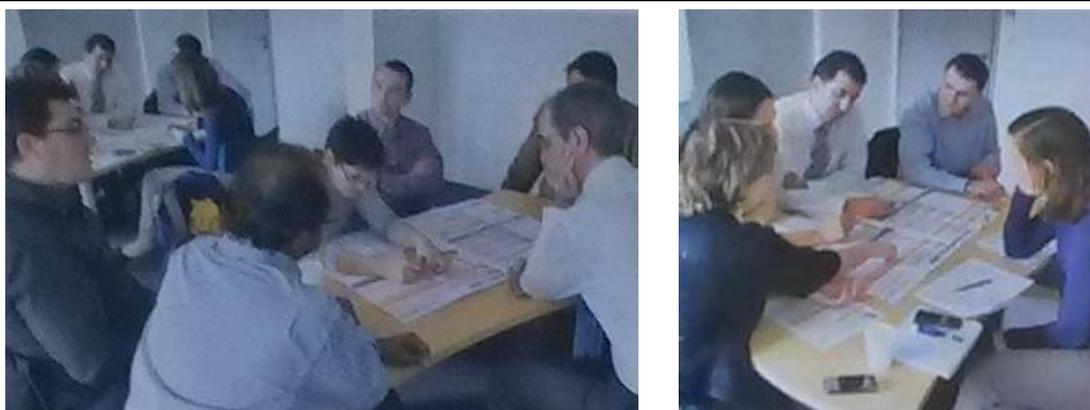
permis de transmettre une information généralement perçue comme peu attrayante et difficilement abordable :

« y'avait de la matière quoi, donc je pense que ça a été... c'était très clair, enfin clair, non pas la lecture mais niveau vision quoi, enfin ça paraissait quelque chose d'assez, d'assez léger, par l'illustration des choses comme ça, donc c'était assez agréable, assez agréable, assez vivant, ce qui a permis, parce que je pense que sinon ça aurait été un peu compliqué, enfin c'était assez austère quand même hein, puis c'était relativement lourd quand même hein, y'avait, c'était lourd parce que c'était complet, c'était important donc voilà, je pense qu'heureusement qu'il y avait ce côté un peu dynamique au niveau de la com' » (Marcel).

Par ailleurs, il apparaît également que le mode de distribution de cette information (en prenant appui sur la ligne managériale, et au travers de réunions de groupes animées par le manager ou un ambassadeur, encadré 9.9) a beaucoup joué sur la façon dont les salariés ont reçu l'information. A ce propos, Guillaume fait un parallèle entre la démarche Vision 2020 et une campagne d'information qu'il a mise en place dans son entité. Il souligne ainsi l'importance de la dimension relationnelle dans la transmission de l'information :

« Moi j'avais fait, quand j'étais arrivé, une info hebdo, et puis ça avait été arrêté après, c'était un peu lourd à faire en fait... la petite feuille de chou qu'on distribue aux agents. Et heu... Et Sandrine l'a relancé récemment en tant qu'info mensuelle, et on s'est dit, à la première hein, on s'est dit à un moment donné que faut pas l'envoyer juste par e-mail, ça a beau être un fichier PDF mais on, on va l'imprimer et le distribuer. Alors... et je pense que clairement hein... après on a du mal à le faire parce qu'on est nombreux, sur plusieurs site et tout, donc on a demandé aux agents de maîtrise de le faire mais ça a pas été forcément évident, mais clairement hein, tu peux te dire que le jour où tu vas distribuer, le fait de l'apporter en papier aux gens ou en tout cas de leur mettre à disposition à titre personnel, le papier avec le truc, je pense que ça a été perçu très différemment de si on l'avait juste envoyé par e-mail aux agents de maîtrise pour qu'ils l'affichent [...] Le support, mais au-delà du support, le support au sens heu... élément papier avec le processus de distribution qui va avec, et une personnalisation qui était faite à la distribution heu... change le rapport à l'information elle-même. Hein, c'était clair hein ça, je pense que c'était une bonne idée ce jour-là qu'on avait eue de dire 'on va l'imprimer et on va le distribuer aujourd'hui'. A mon avis ça a plus été vu comme un outil de partage justement... ».

Encadré 9.9 : réunions de groupes Vision 2020



Photos extraites du journal d'entreprise Urban Mag n°31

Etant donné l'importance des supports dans la déclinaison de cette démarche, il est intéressant de revenir de manière plus approfondie sur les rôles qu'ils ont joués.

Tout d'abord, le fait que différents supports aient été créés a permis une meilleure **adaptation de la démarche en fonction des contraintes et des possibilités de chacun**. Les formats proposés, conçus pour s'adapter aux différents publics (format atelier pour les cadres, format *in situ* pour les opérateurs, formats intranet et carte postale pour une participation individuelle) ont permis la participation du plus grand nombre.

« Mais, de toute façon, il y avait d'autres moyens de s'exprimer aussi, y'avait pas que le parcours en atelier, les gens pouvaient sur le forum, la plateforme collaborative, s'exprimer individuellement en leur nom, heu, s'ils ne préféraient pas le faire en atelier, ils avaient la possibilité de le faire de cette manière-là, donc vraiment il y avait un panel d'outils à disposition des salariés heu... on a rarement vu ça quoi quand même... heu... là celui qui voulait pas y participer c'est parce qu'il voulait pas (insiste sur le mot) y participer... donc là... en plus facilement accessible tout ça donc c'était vraiment un truc heu, qui était vraiment bien fait » (Anthony, 6, 12 :47)

« Il faut prendre en compte le fait qu'il y a des gens aussi qui aiment pas s'exprimer en groupe et qui avaient peut-être une volonté de, de raconter des choses et pour ça c'était adapté avec l'outil informatique » (Sébastien).

Ils ont laissé la possibilité à chacun de choisir le mode de participation le plus adapté à sa situation. Ainsi, Michel a préféré adapter le format de participation de son équipe en fonction de l'ancienneté de ses collaborateurs. Il a mis en place un parcours en atelier auprès des

jeunes de son équipe et un parcours *in situ* avec les plus anciens. Pour lui, il était important de passer plus de temps sur le sujet avec la jeune génération, qui constitue l'avenir de l'entreprise, alors que les anciens se sentaient moins impliqués.

Par ailleurs, ces supports ont eu un véritable **rôle de facilitateur**, que ce soit pour transmettre l'information aux salariés ou pour les encourager à participer. La conception même des documents a été considérée comme être un point fort, particulièrement en ce qui concerne le parcours en atelier, dont les planches ont été appréciées non seulement du point de vue des participants, mais aussi de celui de l'animateur.

Sébastien souligne ainsi l'intérêt d'avoir organisé les ateliers en deux temps (une première planche pour installer un climat de confiance, puis une deuxième pour participer) : « *C'était bien construit. Le fait d'installer un truc, un peu un jeu, et puis après rentrer dans le dur, entre guillemets, ça c'est bien fait, en deux parties comme ça* ». Pour Cécile, la structure du document, véritable point fort de la démarche, facilitait l'animation des ateliers : « *le fait qu'il soit informatif et éducatif, permettait aux managers de se mettre dans une posture d'animateurs. Le jeu, le support, mettait en situation [...] pour les gens qui sont pas à l'aise en tant qu'animateur, je pense que le support était plutôt bien fait pour pouvoir animer... avec ces supports là, ça permettait de les rassurer et que ça se passe bien* ».

Le design de ces documents et leur utilisation sous forme de jeu a rendu l'information à la fois **plus accessible et plus agréable**. Ainsi, les séances ont été perçues de manière positive : « *des réunions ludiques et agréables, ça permet de passer un bon moment* » (Sylvie) ; et la compréhension des choix stratégiques de la direction en a été facilitée : « *Pour une fois on n'a pas eu une grosse plaquette à manger tout seul à la maison* » (Cécile). L'aspect des documents, très graphique et avec des illustrations, a eu un fort impact visuel, qui a marqué les esprits : « *ça montre bien la présence mondiale de l'entreprise* » (Michelle). L'appropriation de l'information ainsi a été améliorée par cette présentation et a permis une meilleure réflexion : « *on a reçu un kit avec les affiches, les trucs à cocher, à coller [...] c'était pas mal fait quand même, heu, l'histoire de dire, de poser une question, d'avoir X réponses ou des cases à cocher, ou des choses à apporter, ça permettait aux gens de réfléchir quand même* » (Jean-Michel).

Concernant le format des parcours *in situ*, bien qu'ils aient été construits de manière quasi similaire aux parcours en ateliers, le mode de déclinaison qui leur était associé a paru moins efficace.

« J'ai aussi participé aux ateliers in situ qui ont eu lieu dans la salle machinistes, où j'ai tenu on va dire, entre guillemets j'ai tenu le stand pendant 2 heures. L'atelier in situ pour les machinistes c'était, pour le coup, franchement superflu, enfin c'était très descendant comme information. On mettait des panneaux d'information sur la RATP dans le monde, sur les métiers de la RATP. On pouvait échanger brièvement avec les machinistes mais qui ont souvent peu de temps. S'ils ont 5 minutes avant leur service pour boire un café, faire une partie de baby-foot et aller aux toilettes, donc ça laisse assez peu de temps pour échanger avec la direction. » (Nicolas).

Ainsi, le fait d'organiser une réunion et de consacrer du temps à la déclinaison de la démarche était primordial pour que chacun puisse en prendre véritablement connaissance et participer de manière efficace.

Enfin, qu'il s'agisse des parcours *in situ* ou des parcours en atelier, les supports ont été, dans plusieurs cas, utilisés d'une façon qui n'était pas prévue au départ comme **supports d'information**. En effet, le fait de pouvoir afficher ces documents sur le lieu de travail des salariés permet de les exposer à l'information. *« D'ailleurs, il doit y en avoir encore qui restent en affichage dans mon atelier (rire) on les a pas encore tous enlevés, heu parce que..., parce que ça donne de l'info, et puis je préfère voir cette info-là que d'autre (rire) » (Luc).* Ce système apparaît plus efficace que d'autres techniques d'informations utilisées par l'entreprise. *« Maintenant, pour toucher nos opérateurs, je pense que le mode de fonctionnement qui a été fait est bien plus efficace que d'envoyer un journal chez les... à titre personnel chez chaque personne [...] c'est sûr qu'on aurait fait la même chose en envoyant chez les gens, on aurait eu un retour... quasi nul (rire) » (Luc).* Ainsi, ces documents sont de bons moyens d'information et peuvent être utilisés pour apporter une meilleure connaissance de l'organisation aux salariés. Michelle souligne même l'intérêt qu'ils pourraient avoir pour des salariés récemment embauchés : *« et puis ils peuvent être utilisés auprès des nouveaux entrants pour connaître l'entreprise » (Michelle).*

Le seul point négatif exprimé concernant les supports est leur manque de **spécialisation** par rapport aux différents métiers existants dans l'organisation. En effet, si le fait qu'ils fournissent une information générale sur l'entreprise a été apprécié en termes de descente

d'informations, certains individus ont regretté de ne pouvoir faire remonter des informations de manière plus précise concernant leur métier.

« C'est-à-dire que, heu, le petit bémol que je pourrai mettre par rapport aux supports c'est qu'on, on, ils étaient pas forcément très adaptés...heu... ils étaient adaptés à l'exploitation en général, mais ils prenaient pas forcément en compte les spécificités du métro, du bus, du RER, du tramway etc. quoi » (Anthony).

« Après, de façon très pratique, le projet Vision 2020 était, à mon avis, vraiment cadré par la DG, donc des objectifs d'entreprise très larges étaient pas particulièrement personnalisés en fonction du département ou de l'unité, donc ça c'est un peu dommage parce que c'était aussi peut-être aussi un moyen de rentrer un peu plus dans le détail au niveau de chaque département sur nos fonctionnements qui doit être amélioré. Et bon voilà, c'était plutôt un support général, avec quelques volets par département, mais vraiment... par exemple tous les départements de maintenance avaient les mêmes modifications à apporter dans leur groupe d'atelier, sauf que MRF pour le réseau ferré, M2E pour les équipements ou nous, pour les bus, on a des enjeux totalement différents. Donc c'était pas...voilà, pour trouver des points d'amélioration euh... je dirai que le travail au niveau du département, le volet métier de Vision 2020 a été un peu superflu, voilà, pas assez poussé » (Nicolas).

Comme cela a été précisé dans la première section du chapitre 7 (*les conditions rendant la participation possible*), certaines variables considérées comme étant antécédentes à la participation dans la littérature n'étaient pas ressorties, dans les entretiens, comme telles. Ceci s'explique par le fait que ces variables ne sont pas, aux yeux des répondants, indispensables à la participation, mais sont plutôt considérées comme pouvant influencer la façon dont ils perçoivent celle-ci. En effet, plusieurs d'entre elles sont ressorties dans l'analyse qui vient d'être exposées, par exemple :

- Le climat de confiance nécessaire entre les différentes parties impliquées (Heller *et al.*, 1998) ;
- Les relations entre le supérieur et les subordonnés (Richmond, Wagner et McCroskey, 1983) ;
- La personnalité des salariés, ainsi que leurs locus de connaissances, qualifications et compétences (Vroom, 1960) ;
- L'acceptation d'un management participatif (McDonnell, 1976).

Pour conclure cet exposé des nombreux éléments qui, selon les répondants, peuvent avoir une influence sur l'attitude des salariés envers la démarche participative, il est intéressant d'aborder les réactions liées à ces attitudes. Au moment d'aborder la façon dont la démarche a été accueillie par les salariés, plusieurs répondants ont spontanément utilisé la projection, de manière assimilable à la « technique des jeux de rôle » ou la « technique de la troisième personne ». Ils sont alors rentrés « dans la peau » d'un ou plusieurs profils de salariés et pris la parole en imaginant leurs réactions. Le discours d'Anne en est particulièrement illustratif :

« Avec des personnes plutôt satisfaites 'ah super, on me demande mon avis, je vais pouvoir m'exprimer et je m'exprime', d'autres plutôt circonspects sur... 'moi j'ai rien à dire, c'est bien hein, c'est très bien, mais franchement j'ai rien à dire', bon... D'autres, plus négatifs, 'ouais de toute façon, on le sait bien hein, on nous demande notre avis, mais ça sert à rien, c'est juste de l'affichage et on n'en tiendra pas compte', heu... et d'autres encore plus négatifs sur... 'ah on me demande mon avis ! et ben moi je vais le donner mon avis, vous allez voir ce que ça va être'. Donc moi j'ai eu la palette de tout, dans les ateliers que j'ai pu animer » (Anne).

L'analyse de ces réponses a inspiré la création d'une typologie concernant les réactions des individus en fonction de leur attitude envers la démarche et de leur volonté, ou non, d'y participer. Le tableau 9.1 présente cette typologie et l'illustre avec les paroles d'Anne.

Tableau 9.1 : proposition de typologie des réactions individuelles à la participation

	Attitude positive	Attitude négative
Souhaite participer	<p>Enthousiaste</p> <p>« ah super, on me demande mon avis, je vais pouvoir m'exprimer et je m'exprime »</p>	<p>Contestataire</p> <p>« ah on me demande mon avis ! et ben moi je vais le donner mon avis, vous allez voir ce que ça va être »</p>
Ne souhaite pas participer	<p>Spectateur</p> <p>« moi j'ai rien à dire, c'est bien hein, c'est très bien, mais franchement j'ai rien à dire »</p>	<p>Désabusé</p> <p>« ouais de toute façon, on le sait bien hein, on nous demande notre avis, mais ça sert à rien, c'est juste de l'affichage et on n'en tiendra pas compte »</p>

Cette classification rappelle la typologie des réactions individuelles au mécontentement proposée par Bajoit (1988, tableau 9.2) et elle-même inspirée des travaux d'Hirschman (1972). Bien qu'elle ne traite pas du même objet (réaction au mécontentement *versus* réaction

à la participation) des rapprochements sont observables et les profils proposés, s'ils ne sont pas exactement les mêmes, présentent de grandes similarités.

Tableau 9.2 : typologie des réactions individuelles au mécontentement (Bajoit, 1988)

	Contrôle social consolidé ou reproduit	Contrôle social mis en cause ou supprimé
Coopération conservée ou améliorée	<p align="center">Loyauté</p> <p>L'individu cherche à conserver la coopération et à consolider le contrôle social. Il adhère aux finalités de la coopération et fait confiance au mode institué de contrôle social.</p>	<p align="center">Protestation</p> <p>L'individu reste mais cherche à réduire ou à supprimer son mécontentement en essayant de changer le système d'interaction de l'intérieur. Il continue de coopérer, mais il entre en conflit plus ou moins ouvert, pour rétablir sa balance gains/coûts.</p>
Coopération détériorée ou supprimée	<p align="center">Apathie</p> <p>L'individu n'ouvre pas le conflit et ainsi contribue à reproduire le contrôle social, mais provoque une détérioration de la coopération.</p>	<p align="center">Défection</p> <p>Réaction de fuite : l'individu sort du système d'interaction, rompt la relation sociale, cesse de coopérer, se soustrait à l'autorité, au pouvoir qu'il exerce ou qu'il subit.</p>

Synthèse du chapitre 9

Ce dernier chapitre a mis en exergue les éléments qui, selon les salariés, peuvent exercer une influence sur leur attitude envers la démarche. Ceux-ci sont de différentes natures et l'analyse des thèmes ayant émergé du discours des répondants a mené à une organisation en deux grands thèmes : le contexte organisationnel et le contexte individuel.

Ainsi, certaines précisions ont tout d'abord été données concernant l'environnement externe à l'organisation. Au niveau macro le contexte socio-écologique reste favorable au secteur des transports en commun (habitudes des citoyens et respect de l'écologie) malgré un contexte économique général défavorable (crise). De plus, d'un point de vue social, le rapport au travail change, avec des générations de jeunes travailleurs qui appréhendent leur activité professionnelle comme une source d'épanouissement ou la relèguent au second plan. En ce qui concerne le contexte politique et légal, les liens entre l'organisation et l'Etat sont bouleversés par les changements législatifs européens en cours concernant la concurrence des services de transport public. Enfin, du point de vue des relations avec son environnement direct, l'organisation occupe une place particulière dans le quotidien de ses clients, ce qui lui a permis d'endosser un rôle sociétal qui va au-delà de son cœur de métier : la sensibilisation contre les incivilités. Notons que si certains des facteurs macro environnementaux abordés peuvent paraître éloignés de l'objet central de la recherche, ils ont paru intéressants à mentionner de par la mise en contexte qu'ils fournissent. Par exemple, l'évolution des technologies en matière de carrosserie n'a certes pas de lien direct avec la démarche participative. Elle joue cependant un rôle déterminant en ce qui concerne l'attractivité des métiers et donc, de manière indirecte, sur l'attitude des salariés en fonction de leur département d'appartenance.

Concernant le contexte interne de l'organisation, celle-ci est marquée par une culture traditionnelle et hiérarchisée qui persiste dans l'esprit commun et dans les habitudes de fonctionnement. De plus, l'existence de nombreux départements, dispersés géographiquement et de métiers très différents, renforce une forte appartenance des salariés au département dans lequel ils travaillent. Parallèlement, en termes de politique stratégique, la direction cherche à affirmer la position internationale du Groupe ce qui l'encourage à moderniser ses processus internes (e.g. harmonisation de la stratégie de communication interne, politique managériale de rapprochement entre direction et salariés). L'entreprise a par ailleurs déjà eu recours à

l'utilisation de la participation dans sa stratégie de communication, que ce soit auprès de ses clients internes ou externes. Elle est donc forte d'une certaine expérience en la matière et la mise en place de Vision 2020, première démarche de cette ampleur auprès des salariés, reflète la volonté de renforcer une culture managériale de la participation. Enfin, d'un point de vue opérationnel, les changements en cours (mise en concurrence et internationalisation des activités) ont des conséquences immédiates sur la gestion du quotidien (injonction à la productivité, baisse d'effectifs, réorganisations), particulièrement difficile pour certains salariés.

Le contexte individuel, analysé à l'aide une approche systémique propre à l'école de Palo Alto, a été développé au travers de trois sous-thèmes : l'individu, la relation et le message.

En ce qui concerne l'individu, ont été souligné l'importance, dans la formation de l'attitude, de son parcours professionnel et de son ancienneté d'une part, puis de son niveau hiérarchique et de sa proximité du terrain d'autre part. Puis, l'étude de la relation à l'institution a montré deux profils types, inhérents à la « génération RATP » des salariés : les individus entretenant une relation affective conservatrice, et ceux ayant un rapport fonctionnel progressiste. Enfin, la relation au manager et les spécificités du rôle de ce dernier ont été abordées. Un parallèle a été fait entre les fonctions de manager (en marketing interne) et le rôle du personnel en contact (en marketing des services). Pour ce qui est du message, le décalage entre les perceptions du fond et de la forme de la démarche a été relevé. A cette occasion, l'importance des supports dans la déclinaison de la démarche a été soulignée. Le choix des outils de communication et de leur mode de diffusion paraît en effet être déterminant pour la mise en place de ce type d'initiative, et jouer un rôle important sur l'attitude des participants envers celle-ci : ils permettent d'adapter la démarche aux contraintes opérationnelles ; facilitent la transmission d'information et encouragent la participation ; rendent l'information plus accessible et agréable à aborder ; et peuvent être utilisés comme supports d'information au quotidien.

Dans la lignée de ces résultats, l'analyse du discours des répondants a permis de faire émerger un phénomène qui, s'il peut apparaître évident *a posteriori*, n'était pas pressenti en début de recherche : il est apparu que les perceptions et l'attitude des salariés envers la démarche évoluent en fonction du stade auquel celle-ci se trouve. L'attitude envers la démarche peut ainsi être abordée dans une perspective temporelle, en s'appuyant sur l'expérience vécue par les salariés durant trois périodes distinctes de la démarche : avant, pendant et après la déclinaison. Si certains éléments évoqués précédemment peuvent exercer une influence quel que soit l'état d'avancement de la démarche, l'attitude pendant et après la déclinaison semble

être affectée par des éléments spécifiques à ces moments. Ainsi, au moment même de la participation, les éléments de mise en place de la démarche, et plus particulièrement les supports, paraissent jouer un rôle prépondérant dans la formation de l'attitude :

« Ben au début on accueille toujours ça avec un peu de scepticisme hein, on se dit 'ouais encore un plan d'entreprise, de toute façon y'a que les cadres qui vont, qui vont y participer, on pourra pas avoir l'avis des opérateurs... heu... et puis on va retourner encore dans des groupes de travail qui vont durer, qui vont machin etc. Or là heu, c'était quand même assez simple d'utilisation... voilà, heu... assez proche de la réalité, je dirais, d'une réalité générale. [...] Au début y'a eu un peu de... ' pfff, encore ça, voilà, qu'est-ce qu'on va nous demander, de toute façon on va dire des trucs mais ça sera pas retenu' donc voilà... alors là, les gens ont pu s'apercevoir que déjà c'était facile d'utilisation, c'était assez ludique et c'est ça qui a fait que les gens ont adhéré aux supports, et puis ils ont pu voir que leurs contributions remontaient... » (Anthony).

« Je crois quand même qu'ils étaient plus réticents avant qu'en sortant. Parce qu'ils ont eu de l'info quand même, ça les a éclairés un petit peu » (Jean-Michel).

De la même façon, l'attitude envers la démarche après la déclinaison de celle-ci est affectée par la présence et la forme des retours :

« Les agents ont beaucoup apprécié le fait qu'on leur demande leur avis... Ils ont eu le sentiment de pouvoir donner leur avis, heu... sous condition quand même d'avoir un retour de ce qui a été dit, un retour de ce qui a été retenu, et un retour de ce qui n'a pas été retenu. Voilà, donc ça c'était important, qu'ils aient pas le sentiment de délivrer des choses, des informations et de plus avoir de retours in fine quoi » (Sylvie).

Ainsi, les attitudes peuvent passer de la méfiance, du scepticisme ou de la curiosité (avant la démarche), à l'intérêt, la surprise ou au plaisir (pendant la démarche) puis à l'attente, la déception ou la satisfaction (après la démarche), en fonction, par exemple, de la perception des supports (au moment de participer) et de la gestion du suivi et des retours (après la démarche).

Cette perspective temporelle de la participation selon plusieurs phases et du vécu de l'individu en fonction de celles-ci n'est pas sans rappeler la consommation expérientielle, qu'Arnould *et al.* (2002) proposent de décomposer en quatre étapes : l'expérience d'anticipation, l'expérience d'achat, l'expérience proprement dite et l'expérience de souvenir. De plus, les valeurs hédonistes, la subjectivité et la participation active de l'individu, sont des éléments

fondamentaux dans une vision expérientielle de la consommation, « *ce marketing étant supposé répondre aux désirs existentiels du consommateur actuel* » (Carù et Cova, 2006). Ainsi, une mise en perspective du phénomène de participation des salariés avec la littérature en marketing expérientiel (Holbrook et Hirschman, 1982) nous paraît constituer un sujet d'étude prometteur. L'acte de participer y serait alors considéré comme une expérience, au même titre que l'acte de consommer. D'autant que comme l'indiquent Carù et Cova (2006), « *Toute expérience de consommation n'est pas forcément une expérience de consommation marchande ou 'expérience de consommateur' [...] Il est primordial de dépasser une vue de l'expérience totalement dépendante des offres du marché [...] Le marketing expérientiel devrait approfondir la voie de l'accompagnement du consommateur dans l'accès à son expérience personnelle par la mobilisation des ressources sociales existant autour du consommateur (les amis, la famille, les voisins, la tribu, etc. », et de citer Edgell et al. (1997) et les quatre types d'expérience de consommation (en fonction du mode d'approvisionnement) qu'ils exposent : expérience de famille (foyer), expérience d'amitié (communauté), expérience de citoyen (Etat), expérience de consommateur (marché). Dans cette perspective, ce travail constitue une base intéressante pour proposer une « *extension du domaine de l'expérience* » à tous les domaines de la consommation (Benavent et Evrard, 2002) en y intégrant l'expérience de travail. Si « *la notion d'expérience est devenue un élément-clé de compréhension du comportement du consommateur* » (Carù et Cova, 2006), nous postulons qu'elle peut également aider à une meilleure compréhension du comportement du salarié.*

Conclusion générale

Ce travail s'intéresse à la participation des salariés dans un contexte de marketing interne. La phase exploratoire a permis de déterminer l'objet de la recherche, ainsi que le terrain empirique retenu pour répondre aux questions de recherche. Ainsi, l'objet de la recherche - **l'étude de la mise en place, des enjeux et de la perception d'une action participative destinée aux salariés** - a été illustré au travers de l'étude d'un cas existant : la démarche Vision 2020, mise en place par la RATP auprès de ses salariés en vue du lancement de son plan d'entreprise 2013-2020.

L'objectif étant de comprendre le point de vue et le vécu des salariés concernant ce type d'initiative, nous avons opté pour un positionnement interprétativiste, adopté une approche compréhensive et réalisé la recherche à l'aide d'une étude de cas. Les questions de recherche associées à cet objectif sont les suivantes :

- En quoi consiste une démarche participative ?
- Quels sont les objectifs de l'organisation à travers l'utilisation de ce type de démarche ?
- Quels en sont les effets ?
- Quels éléments peuvent influencer l'attitude des salariés envers ce type d'initiative ?

Il s'agissait, en répondant à ces questions, de comprendre le point de vue des salariés concernant ces différents thèmes. Les résultats ont été présentés au travers de trois chapitres. Cette organisation résulte des questions de recherche, d'une part, et de l'analyse et l'interprétation des données recueillies, d'autre part.

Retour sur les principaux résultats

Inspirée de l'analyse par théorisation ancrée, l'interprétation des résultats a été menée au travers d'un processus itératif, grâce à une stratégie hybride associant une analyse thématique et l'émergence de nouveaux thèmes. Les résultats ont été discutés au fur et à mesure de leur présentation, ils sont synthétisés dans le tableau 10.1.

Tableau 10.1 : synthèse des résultats de l'étude

Chapitre 7 : Critères permettant de qualifier une démarche participative
<p>La contribution des participants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Différents degrés de participation des individus : continuum à 5 niveaux ; - Le public cible : nombre et nature des répondants ; - Niveau d'action de l'action participative : stratégique ou opérationnel. <p>Conditions à la participation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En amont : information préalable ; mise en contexte; mise en œuvre ; conditions individuelles ; rôle de la direction ; - En aval : gestion du suivi et des retours (existence et forme, temps de restitution et public exposé aux retours). <p>Caractéristiques de la démarche :</p> <p>Cinq caractéristiques : égalité, transversalité, originalité, convivialité, nature des sujets traités.</p> <p>Fonctions attribuées à la démarche :</p> <p>Trois fonctions : informative, expressive, sociale</p>
Chapitre 8 : Objectifs et effets associés à la démarche
<p>Trois types d'objectifs :</p> <p>Managériaux, stratégiques, relationnels</p> <p>Effets à deux niveaux :</p> <p>Au niveau individuel et au niveau organisationnel</p>
Chapitre 9 : Eléments pouvant influencer l'attitude des salariés envers la démarche
<p>Contexte organisationnel :</p> <p>A l'externe (environnement organisationnel aux niveaux macro et méso) En interne (environnement micro)</p> <p>Contexte individuel :</p> <p>Eléments concernant l'individu, ses relations dans l'organisation et sa perception du message.</p>

Le chapitre 7 a mis en lumière le concept de participation au travers de la représentation qu'en ont les individus. Il a aidé à mieux comprendre comment les salariés conceptualisent l'action de participer et de déterminer sur quels critères ils se basent pour estimer qu'une action peut être qualifiée de participative. En effet, plutôt que de chercher à donner une définition arrêtée du phénomène de participation, dont la conception apparaît être subjective et contextualisée, nous avons plutôt cherché à comprendre quelles sont les caractéristiques qui permettent aux individus de se forger une opinion propre de ce que signifie l'acte de participer. Si certains résultats renvoient à des travaux antérieurs, comme par exemple le caractère évolutif du

concept de participation (e.g. Arnstein, 1969 ; Mills et Margulies, 1980 ; Scully *et al.*, 1995) ou les conditions à la participation (e.g. Juechter, 1982 ; Lawler, 1986 ; Smidts *et al.*, 2001), certains points ont permis de donner une vision complémentaire à la littérature existante. En effet, le continuum proposé n'aspire pas à déterminer arbitrairement quelles actions relèvent ou non de la participation, mais permet à chacun, selon son point de vue et la situation dans laquelle il se trouve, de situer le niveau à partir duquel il estime qu'un acte est participatif. A travers cette vision, nous pensons que la façon dont la participation est perçue ou ressentie par les individus importe plus qu'une valeur participative objective qui lui serait attribuée de manière prédéterminée.

Par ailleurs, un point fondamental dans la conceptualisation de la participation est ressorti dans le discours des répondants, celui du suivi de l'action participative et de l'existence de retours auprès des participants. En effet, pour beaucoup de répondants, l'utilité de la participation dépend en grande partie de la façon dont son suivi est assuré dans le temps, au-delà de l'acte de participer en lui-même. Dans cette perspective, toute initiative de ce type devient inutile, voire contre-productive, si elle n'est pas suivie d'une communication adaptée concernant les contributions auxquelles elle a donné lieu, et mise en perspective au travers de la mise en œuvre d'actions concrètes. Si certaines conditions préalables à la participation ont été abordées dans la littérature, à notre connaissance seul Rojot (1995) souligne l'importance du suivi de l'action et considère son inscription dans le temps (continuité dans l'avenir, suivi de la démarche de participation, contenu traduit par des faits) comme une condition à la participation.

Enfin, ce chapitre a été l'occasion de souligner quelles sont les caractéristiques et les fonctions particulières attribuées à une démarche participative par les répondants (tableau 10.1).

Le chapitre 8 a été l'occasion de déterminer quels sont, selon les salariés, les objectifs et les effets de ce type d'initiative. A nouveau, l'intérêt de ces résultats est qu'ils se fondent sur la perception des participants plus que sur les objectifs annoncés par la direction ou la quantification *a posteriori* d'indices de productivité. L'analyse du discours nous a mené à classer les objectifs en trois catégories distinctes mais complémentaires : les objectifs managériaux, stratégiques et relationnels. En comparant les objectifs « officiels » annoncés par les organisateurs et les objectifs tels qu'ils ont été perçus par les salariés, il a été intéressant de constater que si les deux premiers types d'objectifs (managériaux et

stratégiques) étaient annoncés par la direction, le troisième type (les objectifs relationnels) n'a été abordé que par les salariés, et ce de façon très appuyée. Il nous est alors apparu que ce type d'objectifs peut être considéré comme étant peu louable dans l'inconscient collectif. Et, s'ils existent dans les faits, ils sont passés sous silence par crainte de susciter des réactions négatives et de donner une image peu glorieuse des desseins de la direction. Pour être plus clair, il est important pour l'organisation de mettre en place une communication favorisant une bonne image de ses actions, mais le fait d'exprimer cette intention peut nuire aux effets escomptés et avoir des répercussions néfastes. Cette situation plutôt contradictoire n'est pas sans rappeler, d'une certaine manière, les actions de mécénat de certaines organisations qui, pour améliorer leur image (entre autre), financent des actions humanitaires, mais perdent les bénéfices de cet investissement en termes d'images à partir du moment où elles communiquent à ce propos.

Dans la deuxième partie du chapitre, deux grands types d'effets ont été déterminés : les effets au niveau individuel et les effets au niveau organisationnel. Sans pour autant avoir été catégorisés de cette manière, la majorité des effets repérés dans le discours des répondants ont été traités dans la littérature (e.g. Coch et French, 1948 ; French, Israel et Ås, 1960 ; Erez et Kanfer, 1983 ; Dewettinck et Van Dijk, 2013). Seuls les effets sur les pratiques organisationnelles (l'initiation de nouvelles habitudes) n'ont, à notre connaissance, fait l'objet d'aucune recherche préalable. A ce sujet, il est intéressant de souligner que les effets de la participation évoqués par les répondants peuvent conditionner la mise en place d'une nouvelle démarche. Ils peuvent alors être considérés comme des antécédents à une éventuelle démarche ultérieure. En effet, dans le même esprit que le cycle de l'échec et le cycle du succès, proposés par Schlesinger et Heskett (1991), une action participative bien perçue jouera en faveur de la mise en place d'une nouvelle action du même type, et, *a contrario*, si la participation a été mal vécue, il sera très difficile, par la suite, de proposer à nouveau ce type de démarche aux salariés. Toujours concernant les conséquences de la participation, il est possible de distinguer deux dimensions qui permettent d'examiner l'utilité ou non d'une telle démarche : une dimension opérationnelle (e.g. trouver des idées ou des solutions à mettre en œuvre), et une dimension psychologique (e.g. sentiment de valorisation et implication).

Enfin, une comparaison des résultats obtenus a permis d'établir certaines relations entre les objectifs et les effets perçus par les salariés, mais également avec les fonctions de la démarche déterminées dans le chapitre 7 (tableau 10.2).

Tableau 10.2 : mise en parallèle des résultats obtenus (fonctions de la démarche, objectifs et effets perçus)

Objectifs perçus	Managériaux	Stratégiques	Relationnels
Effets perçus	Cognitifs (individuels) Sur les pratiques organisationnelles	Attitudinaux (individuels)	Affectifs (individuels) Sur les relations organisationnelles
Fonctions	Informative	Expressive	Sociale

Le dernier chapitre (chapitre 9) a traité des différents éléments, qui, selon, les répondants ont pu avoir une influence sur leur attitude vis-à-vis de la démarche. Abordés dans une perspective systémique et interactionnelle propre à l'école de Palo Alto, ces résultats ont été divisés en deux grands thèmes : le contexte organisationnel et le contexte individuel. Ont ainsi été abordés les facteurs macro, méso et micro environnementaux susceptibles d'influencer l'attitude des salariés envers la démarche, puis les éléments relatifs aux individus, à leurs relations dans l'organisation et leur perception du message.

A cette occasion, le rôle particulier des managers a été traité, et mis en perspective avec la littérature au travers d'une comparaison entre les fonctions de manager et de personnel en contact. En effet, plusieurs points nous ont amené à établir un parallèle entre le rôle du manager dans le contexte du marketing interne et celui du personnel en contact en marketing des services (tableau 10.3).

Tableau 10.3 : mise en parallèle des rôles du manager et du personnel en contact

	Personnel en contact (Marketing des services)	Manager (Marketing interne)
Rôle	Intermédiaire entre l'organisation et ses clients	Intermédiaire entre la direction et les salariés
Statut	Personnifie l'organisation aux yeux des clients	Représente la direction auprès des salariés
Double contrainte	Doit savoir répondre aux attentes des clients tout en agissant dans l'intérêt de l'organisation (gestion d'intérêts parfois opposés)	Doit être à l'écoute des salariés de son équipe tout en assurant les objectifs fixés par la direction (gestion d'intérêts parfois opposés)
Dimensions de la relation client	Dimension opérationnelle (délivrer le service de manière efficace d'un point de vue technique, relais de communication) Dimension relationnelle (influence l'attitude du client envers l'organisation : e.g. satisfaction, fidélité)	Dimension autoritaire (encadrer les salariés dans un objectif de rentabilité au travail, relais de communication) Dimension d'accompagnement (favoriser le bien-être et les attitudes positives des salariés au travail)

Ainsi, si les salariés peuvent être assimilés à des « clients internes », les managers, eux, peuvent être comparés au « personnel en contact interne ». Bien qu'il existe, dans les faits, une relation hiérarchique entre le manager et son équipe qui ne peut être effacée, il est important, à notre sens, de prendre conscience qu'elle n'est pas la seule relation qui existe entre manager et managé. Une autre façon d'aborder ce rôle serait de considérer que le manager est également « au service » des membres de son équipe, dans le sens où il les accompagne dans la gestion de leur travail au quotidien, leur apporte les informations nécessaires pour atteindre leurs objectifs dans les meilleures conditions possibles et agit dans leur intérêt, ce qui aura pour effet d'améliorer leurs attitudes au travail (e.g. satisfaction, implication, fidélité). Cette idée a d'ailleurs été exprimée par François : « *Il manquait un truc au management à la RATP, c'est ce qu'on appelle la symétrie des attentions. Tant que les managers ne se comporteront pas avec les salariés comme ils veulent que les salariés se comportent avec les clients, on aura toujours du mal. [...] il faut exiger des managers qu'ils soient au service des agents, s'ils veulent que les agents soient au service des managers, faut que les managers soient au service des agents* ».

Enfin, un autre point d'intérêt a émergé de l'analyse des résultats : le fait que l'attitude des salariés évolue dans le temps, en fonction de la phase d'avancement de la démarche participative. Ainsi, certains éléments tels que le mode de déclinaison de la démarche et la présence de retours ont une influence importante sur l'attitude des salariés pendant et après la participation.

Contributions de la recherche

D'un point de vue théorique, cette recherche a permis de contribuer à l'enrichissement du champ de recherche qu'est le marketing interne, en y apportant un éclairage fondé sur l'étude d'un cas existant et illustratif d'une réalité organisationnelle difficilement accessible. En effet, comme l'indiquent plusieurs auteurs, les recherches de nature empirique dans le domaine du marketing interne restent rares (Ballantyne, 1997 ; Prasad et Steffes, 2002 ; Ahmed, Rafiq et Saad, 2003 ; Gounaris, 2008 ; Panigyrakis et Theodoridis, 2009 ; Wieseke *et al.*, 2009).

Par ailleurs, le caractère interdisciplinaire inhérent à l'ancrage de la recherche dans le champ du marketing interne constitue, selon nous, à la fois une force et une source d'originalité de ce travail. En effet, il fait partie intégrante du quotidien des organisations, dont les différents domaines d'action (services ou départements) interagissent en permanence. Ainsi, bien qu'il

s'agisse d'une démarche encore marginale dans la sphère académique, la mobilisation de deux champs disciplinaires a permis une approche adaptée au cas étudié et à une vision pragmatique de la réalité organisationnelle, permettant de « *mener à bien des recherches répondant à un ou des problèmes des organisations, ayant des implications, une utilité pour les organisations* » (Girod-Séville et Perret, 2002). De plus, au-delà du fait que l'interdisciplinarité est une caractéristique particulière à notre champ de recherche, plusieurs auteurs soulignent le fait qu'elle est inhérente à l'étude de la communication interne. Par exemple, Black (1989), Jensen (1994) et Johnson (2001) soulignent les chevauchements de certaines théories de communication avec des théories du management des ressources humaines (Dolphin, 2005), et Verčič, Verčič et Sriramesh (2012) indiquent que les salariés voient la communication interne comme une fonction managériale interdisciplinaire intégrant des éléments issus des ressources humaines, de la communication et du marketing.

Par ailleurs, ce travail a permis une meilleure compréhension des enjeux et des processus internes liés à la mise en place d'une action participative, et ce du point de vue des salariés, celui-ci étant peu traité dans la littérature par rapport au point de vue des managers (e.g. Ruck et Welch, 2012 ; Welch et Jackson, 2007 ; Uusi-Rauve et Nurkka, 2010). Au travers d'une vision globale du phénomène, la question des limites de la participation, en amont et en aval, a été soulevée : où la participation commence t'elle et où finit-elle ? Ainsi, l'ensemble du processus de participation tel qu'il est conceptualisé par les salariés a été abordé, depuis les conditions nécessaires à son existence, jusqu'aux effets qui lui sont attribués.

D'un point de vue méthodologique, au-delà du fait d'avoir mobilisé plusieurs modes de recueil de données (entretiens, observations et étude documentaire) et exploité des matériaux de nature différente (données écrites, orales et iconographiques) l'apport principal de ce travail est d'avoir eu recours à une étude de cas dans un contexte réel. Le choix d'étudier une initiative organisationnelle existante a permis une immersion au cœur des problématiques actuelles de l'organisation et de tenir compte du contexte organisationnel afin de mieux les comprendre.

Ce point amène directement aux apports managériaux qui vont maintenant être traités. En effet, cette étude nous a permis de prendre conscience de certains aspects particulièrement importants concernant la mise en place de ce type de démarche, dont il convient de tenir compte. Dans cette optique, plusieurs recommandations managériales peuvent être formulées.

Tout d'abord, en ce qui concerne l'utilisation du terme « participation », il convient de prendre certaines précautions afin d'éviter des désagréments dommageables tels qu'une mauvaise lecture des intentions, ou des attentes particulièrement difficiles à satisfaire. En effet, comme cela a été souligné, le concept de participation paraît confus et subjectif. Il convient alors d'être très précis, lors de l'utilisation de ce terme, et de définir explicitement ce qu'il implique, afin d'en limiter le risque d'interprétations trop différentes. Sinon, comment présenter et vanter la mise en place d'une démarche participative auprès de 40 000 salariés lorsque ceux-ci se font, chacun, une idée très personnelle de ce que signifie participer ?

Par ailleurs, l'importance donnée par les répondants à la thématique de la gestion du suivi et des retours de la démarche laisse penser qu'il s'agit d'un point fondamental dont il convient de tenir compte, dès le départ, dans l'organisation d'une action participative. La prise en charge du suivi et des retours par les managers dépend de la façon dont ils perçoivent leur rôle d'encadrant. Si pour certains, il s'agit d'une tâche qui fait partie intégrante de leur mission (ils prendront alors spontanément l'initiative de faire suivre les informations qu'ils reçoivent) pour d'autres, la communication autour du suivi de la démarche doit être impulsée et organisée par la direction au même titre que la démarche en elle-même (ils se positionnent alors comme des mandataires et attendent les directives). Ce point soulève la question de savoir à qui incombe la gestion du suivi de ce type d'initiatives. A notre sens, la direction tout comme les managers ont un rôle à jouer à ce niveau et les tâches doivent être clairement définies en amont afin d'éviter tout risque d'incompréhension qui risquerait de faire échouer la mise en place des retours. Il convient alors cadrer leur organisation, dès la conception du projet, en prévoyant les modalités de retours à mettre en œuvre (Qui prend l'initiative des retours ? Qui est en charge du suivi ? De quelle manière sont-ils organisés ? Avec quels outils ?...). Enfin, il apparaît également que le format de ces retours doit être « à la hauteur » de celui utilisé pour recueillir les suggestions des salariés, qui peuvent sinon avoir le sentiment d'avoir donné sans pouvoir bénéficier d'un retour équitable.

De plus, et toujours concernant le suivi de l'action participative, les avis diffèrent en fonction des individus interrogés : certains considèrent la présence de retours indispensable à la participation alors que d'autre non. A notre sens (et il s'agit là également d'une conception subjective de la participation) une participation accomplie suppose effectivement une bonne gestion des retours. Plus précisément, tout dépend de la perspective que l'organisation souhaite adopter en termes de participation. Si, dans une vision à court terme, l'absence de suivi ne contrarie pas vraiment certains objectifs tels que le fait de légitimer une action ou de

s'inspirer des idées des salariés concernant des actions opérationnelles à mettre en œuvre, il n'en est pas de même dans une perspective à long terme. Dans ce second cas, la présence de retours qui répondent aux attentes des salariés est alors essentielle pour donner du sens à la stratégie de l'organisation et aux actions mises en œuvre, pour améliorer l'attitude des salariés au travail et les relations intra-organisationnelles et, surtout, pour permettre la réitération de ce type d'initiative. Ainsi, si l'organisation souhaite inscrire la participation de ses collaborateurs sur le long terme, elle doit être particulièrement vigilante concernant la gestion des actions qu'elle met en œuvre dans cette perspective.

D'autre part, le grand nombre de salariés dans l'organisation et leur dispersion géographique sur différents sites entraîne certaines difficultés dans la mise en place d'une action participative. Qu'ils soient d'ordre technique (e.g. acheminement des supports de participation) ou psychologiques (e.g. fait que certains salariés se sentent éloignés des sujets traités dans la démarche), ces désagréments sont difficiles à limiter dans une telle démarche, dont l'envergure génère inévitablement une force d'inertie importante pouvant conduire à une certaine frustration des participants. Envisager une action à plus petite échelle, par exemple au niveau d'un département ou d'une entité, peut alors être une solution, comme le suggère François :

« C'est une démarche adaptée à notre temps. Je vous dis, moi je, je suis persuadé que maintenant, il faudra... alors, alors peut-être le mettre à un autre niveau que... peut-être, peut-être pas au niveau de l'entreprise mais peut-être au niveau des départements ou de l'unité, heu, pour que ça soit plus réactif et pour que les gens aient l'impression que vraiment leur contribution a été prise en compte. Faire des mini plans comme ça mais au niveau d'une unité, comme ça la personne elle voit tout de suite si ça a été pris en compte ou si son idée n'a pas été prise en compte, on peut lui, heu, lui expliquer pourquoi... Alors que dans ce gros truc, 45 000, machin, après ton truc il est parti, qu'est-ce qu'il est devenu, t'en sais rien, personne t'a rien dit, ça a pas été pris tu sais pas pourquoi, alors que c'était une idée géniale apparemment quand tu l'as donnée on t'a dit 'ah c'est génial, c'est machin...' après ça s'est perdu dans un truc... heu, aucun retour quoi, donc c'est toujours pareil quoi. Donc c'est vrai que c'est adapté, maintenant est-ce que la forme est vraiment adaptée, je sais pas, mais l'idée est bonne, l'intention est bonne et je crois adaptée à notre temps. C'est clair et net ».

Cependant, rappelons que la démarche Vision 2020 comportait deux aspects : une première phase d'information (planche n°1), puis une phase de recueil des propositions (planche n°2). Concernant sa partie informative, les salariés ont apprécié le fait que la démarche procure les

mêmes informations à l'ensemble des individus, quels que soient leur niveau hiérarchique et leur métier, ce qui a, par ailleurs, permis d'homogénéiser les connaissances de l'ensemble des salariés de l'organisation. Pour ce qui est de la partie consacrée à la remontée des contributions, plusieurs répondants ont regretté le manque de spécialisation des supports et auraient aimé pouvoir s'exprimer de manière plus approfondie sur des sujets qui concernent directement leur domaine d'activité. Ainsi, si la mise en place d'une action participative au niveau de l'organisation entière est plutôt recommandée pour la diffusion d'information, il serait préférable, dans le cas où il est demandé aux participants de faire des propositions, d'opter pour des modalités de participation plus personnalisées, soit en proposant une déclinaison de supports tenant compte des caractéristiques des publics ciblés (e.g. métier, département, ancienneté, niveau hiérarchique), soit en « divisant » la démarche en plusieurs actions directement déclinées et traitées au niveau des départements ou des entités.

Suite à la présentation des apports de ce travail de recherche, il convient également de revenir sur les limites dont il s'accompagne et qui feront l'objet, par la suite, de propositions pour des recherches futures.

Principales limites de la recherche

D'un point de vue méthodologique, si le choix d'une étude de cas unique, dans un contexte réel, a été l'objet d'une contribution précédemment soulignée, il implique également des limites, dont la principale est liée aux difficultés de généralisation associées à cette méthode de recherche. Ainsi, étant donné le caractère contextualisé de l'étude, sa validité externe peut être remise en question, et la transférabilité des résultats reste limitée, et ce malgré le fait que la saturation théorique ait été atteinte lors du recueil des données. Cependant, cette étude n'ayant pas pour ambition d'établir des résultats à vocation universelle, mais la compréhension d'une réalité donnée, cette limite n'entrave pas l'atteinte des objectifs qui lui étaient attribués. En effet, étant donné la posture interprétative de cette recherche, ainsi que la démarche abductive adoptée, la généralisation des résultats n'est pas un objectif en soi (Koenig, 1993). De plus, nous pensons à l'instar de March, Sproull et Tamuz (1991) que l'étude d'un événement ayant lieu dans une seule organisation peut potentiellement avoir une portée générale et qu'il est tout à fait possible d'apprendre à partir d'un cas singulier : *« Apprendre à partir d'un cas particulier (conditionné par le contexte environnemental) devrait être considéré comme une force plutôt qu'une faiblesse. L'interaction entre un*

phénomène et son contexte est mieux comprise à travers des études de cas approfondies » (Dubois et Gadde, 2002).

Par ailleurs, bien que le recours à un logiciel de traitement de données qualitatives soit souvent recommandé pour l'analyse lorsque le matériau recueilli est conséquent (e.g. Miles et Huberman, 2003 ; Bardin, 2013), l'option d'une analyse entièrement menée manuellement lui a été préférée pour deux raisons principales. Tout d'abord, l'utilisation d'un logiciel a paru difficilement conciliable avec la variété des supports recueillis (e.g. retranscriptions d'entretiens, enregistrements de manifestations, photographies personnelles, notes d'observations, documents internes à l'organisation). D'autre part, l'analyse manuelle a permis une meilleure familiarisation et appropriation des données, tout en facilitant leur contextualisation. D'autant que, malgré l'importance du matériel recueilli, l'analyse s'est faite progressivement (dès l'entrée sur le terrain), permettant l'intégration de nouvelles données au fur et à mesure de l'avancement de la collecte.

En ce qui concerne la mise en œuvre de l'étude, l'accès au terrain n'ayant été possible qu'après la déclinaison de la démarche, nous regrettons de ne pas avoir eu l'occasion d'assister à celle-ci au moment même de son déroulement. Avoir la possibilité de l'étudier en temps réel aurait effectivement permis de renforcer l'analyse en y apportant des données complémentaires issues d'observations directes. Le fait de débiter la phase empirique de la recherche une fois le déploiement de la démarche terminé nous a amené à baser nos analyses sur les souvenirs des répondants et donc sur des points de vue exprimés de manière rétrospective pouvant être biaisé car modifié par le temps et la prise de recul. Plus particulièrement, concernant les résultats à propos de l'évolution de l'attitude envers la démarche, bien que l'analyse du discours des répondants ne laisse pas de doute sur l'existence de facteurs qui interviennent sur l'attitude pendant les différentes étapes de la démarche, il aurait été intéressant de pouvoir renforcer la validité de ces conclusions en observant directement ces modifications. Cependant, si l'étude a commencé après le déroulement effectif de la démarche, le plan d'entreprise qui en est ressorti n'avait pas encore été mis en application et a eu lieu durant la phase empirique de la recherche. Ainsi, la possibilité de mener des entretiens avant et après le lancement de ce plan a été un réel avantage pour étudier la période ayant suivi la démarche et des enjeux d'importance tels que la gestion des retours et la manière dont elle est a été perçue par les participants (attentes des participants en termes de retours, importance de la forme qui leur est donnée, rôle de la communication managériale dans cette mission).

Par ailleurs, étant donné les objectifs de l'étude et les contraintes associées à la mise en place de la phase empirique, le choix a été fait de se concentrer sur le point de vue des salariés issus des départements fonctionnels de l'organisation (pôles *Exploitation* et *Maintenance*). Ainsi, les salariés appartenant aux autres départements de l'EPIC (pôles *Support* et *Développement Gestion*) et les salariés travaillant pour la filiale RATP Dev n'ont pas été intégrés à l'étude. Cependant, certains individus au profil particulier et n'appartenant pas aux départements privilégiés par l'étude ont tout de même été interrogés (e.g. organisateurs de la démarche en interne et en externe, représentant syndical, cf. tableau 6.12). Le recueil du point de vue d'individus ayant joué un rôle particulier dans la mise en place de la démarche a en effet paru nécessaire pour avoir une vision globale, mieux contextualisée et plus juste de l'initiative proposée par l'organisation à ses salariés. Cela a permis de procéder à une analyse plus fine et approfondie du déroulement de la démarche et de mieux comprendre comment elle avait été vécue par les différents protagonistes, pour enfin proposer une interprétation la plus fidèle possible de la situation grâce au matériau recueilli.

Enfin, l'ancrage théorique dans lequel s'inscrit cette recherche relève d'un choix subjectif inhérent aux convictions intellectuelles du chercheur d'une part, et à la façon dont il souhaite aborder son sujet, d'autre part. Ainsi, le champ du marketing interne a paru être le plus cohérent étant donné les questionnements posés dans la recherche et le terrain retenu pour y répondre. Par ailleurs, l'étude ayant été menée dans une perspective de découverte, nous n'avons pas souhaité la délimiter en déterminant des approches théoriques précises dès le départ et avons préféré débiter la recherche sans a priori théorique, conformément aux recommandations de Bergadaà et Nyeck (1992) et aux bonnes pratiques dictées par Yin (2009) pour mener une étude de cas. Plusieurs théories auraient pu être mobilisées, et certaines d'entre elles seront traitées dans la partie suivante, consacrée à l'exposé des voies de recherche. Par exemple, bien qu'ils aient toute leur place dans un travail traitant de la participation des salariés, les concepts *d'empowerment*, *d'intelligence collective*, *de knowledge management* ou *d'innovation participative* n'ont pas été abordés. Nous avons cependant conscience qu'une mise en perspective des objectifs de compréhension et d'interprétation du point de vue des salariés avec ces thématiques aurait procuré un angle d'approche intéressant et donné un cadre théorique plus précis à la recherche.

L'ensemble des limites qui viennent d'être abordées peuvent faire l'objet d'autant de pistes de recherche intéressantes à explorer et qui permettraient d'enrichir la présente étude. Elles vont

donc maintenant être traitées, parmi d'autres propositions, dans le passage consacré à l'exposé des voies de recherche nous paraissant les plus prometteuses.

Voies de recherche

Au-delà de l'intérêt des résultats qu'elle fournit, l'originalité et l'utilité d'une étude réside également dans les possibilités d'ouvertures qu'elle offre pour des recherches futures. Aussi, outre le fait que cette recherche ait permis de répondre aux objectifs qu'elle s'était fixés, de participer à l'enrichissement du champ du marketing interne et d'apporter des éclaircissements à propos du concept de participation des salariés, elle a également favorisé l'émergence de plusieurs thématiques qui méritent d'être explorées de manière plus approfondie. En effet, parmi les résultats obtenus, quatre thématiques ont fortement retenu notre attention :

- *Le rôle particulier du manager* : que ce soit dans des situations spécifiques telles que la démarche étudiée ou, de façon générale, dans leur activité au quotidien, le rôle joué par les managers est central dans le fonctionnement interne à l'organisation. Tout comme le personnel en contact dans le champ du marketing des services, avec lequel le parallèle est somme toute particulièrement intéressant à souligner, il mérite d'être étudié de manière plus approfondie et considéré comme un acteur particulier dont les fonctions s'accompagnent d'enjeux spécifiques. Il s'agit d'ailleurs d'un sujet central actuellement pour des organisations spécialisées en matière de communication interne (e.g. AFCI, ANDRH, Inergie, Innov'acteurs).
- *Le suivi de l'action participative* : compte tenu de l'importance donnée à la gestion des retours et du suivi concernant la démarche dans le discours des répondants, cet aspect semble déterminer fortement la manière dont les participants perçoivent l'initiative qui leur a été proposée. Il peut alors être considéré comme une condition à la participation, intervenant lors de la formation, *a posteriori*, du jugement concernant le caractère participatif de l'action. Il s'agit d'un point qui nous semble sous-évalué dans la littérature et dont un examen plus approfondi devrait être encouragé.
- *L'évolution de l'attitude des salariés envers la démarche* : comme nous l'avons vu, certains éléments interviennent dans la formation de l'attitude envers la démarche, et ce à différents stades de son avancement. Par exemple, les supports utilisés agissent

sur l'attitude lors de la participation, et la présence ou non de retours influence l'attitude après celle-ci. L'évolution de l'attitude vis-à-vis d'une action participative en fonction des étapes auxquelles elle se trouve gagnerait à être étudiée au travers d'une recherche longitudinale qui permettrait de se baser sur des ressentis recueillis au moment de ces différentes étapes, plutôt que sur des déclarations ultérieures à celle-ci et donc basées sur des souvenirs. Il serait par ailleurs intéressant d'approfondir en cherchant d'autres éléments susceptibles d'agir sur l'attitude envers la démarche en fonction de ses différents stades.

- *L'importance des supports* : l'utilisation de supports particuliers dans la mise en place d'une action participative et l'importance de ces derniers ont également été largement soulignées par les individus interrogés. En effet, plus que de simples supports de communication, ils ont joué un véritable rôle de facilitateurs de participation et ont permis d'optimiser celle-ci à plusieurs niveaux (adaptation aux contraintes, accès à l'information, temps de participation, plaisir à participer...). Une étude plus approfondie de la perception des supports et des attentes les concernant, avec un cadre théorique issu de la sémiotique serait l'occasion de mieux comprendre la relation entre le fond et la forme du message dans la compréhension et l'accueil de celui-ci.

En ce qui concerne les voies de recherche répondant aux limites énoncées plus tôt, plusieurs propositions sont envisageables.

D'un point de vue méthodologique, la mise en place d'une recherche longitudinale permettrait d'observer directement le déroulement de la démarche d'une part, et de recueillir les ressentis des individus au moment même des étapes clés de l'action participative d'autre part. De plus, la mise en place d'autres études s'intéressant au même phénomène dans des organisations présentant des caractéristiques différentes (e.g. culture, taille, secteur d'activité) permettrait de contrôler l'incidence de la nature de l'entreprise et de son contexte organisationnel sur les résultats. La réplication de l'étude apporterait par ailleurs une meilleure validité externe aux résultats, avec une possibilité de généralisation de ceux-ci.

En ce qui concerne la mise en œuvre de l'étude, l'examen du point de vue d'autres salariés, notamment ceux travaillant pour la filiale RATP Dev présenterait une opportunité de compréhension issue d'individus ayant des caractéristiques différentes de ceux interrogés (e.g. culture, ancienneté et perception des enjeux liés à la mise en concurrence) tout en appartenant

à la même organisation. Ces différents points de vue pourraient alors être confrontés et améliorer le pouvoir explicatif des résultats obtenus.

D'un point de vue théorique, la mobilisation de certaines approches semble intéressante pour enrichir le cadre conceptuel de l'étude et mettre les résultats en perspective avec d'autres champs de la littérature. Par exemple, afin de déterminer plus précisément les critères les plus importants dans la mise en place d'une action participative, il serait intéressant d'approfondir l'étude de l'attitude des salariés envers les différents attributs de l'action participative en mobilisant différents modèles d'attitude (e.g. Fishbein et Ajzen, 1975). L'attitude des salariés pourrait également faire l'objet d'une étude quantitative proposant un modèle étudiant les liens entre attitude envers l'action participative et attitudes au travail (e.g. implication, motivation, satisfaction). Une autre possibilité, pour approfondir le thème des objectifs, des antécédents et des effets de la démarche serait d'adopter une approche mobilisant les théories de la motivation, comme par exemple les motivations intrinsèques et extrinsèques (Deci et Ryan, 1980 ; Gagné et Deci, 2005, Bonnemaizon *et al.*, 2012). Par ailleurs, dans le même esprit que les travaux de Sriramesh, Grunig et Dozier (1996) qui étudient les conséquences du changement de système de communication sur la culture d'entreprise, il est envisageable d'étudier les conséquences de l'intégration de la participation sur la culture d'entreprise.

Enfin, le développement du marketing interne en parallèle avec d'autres champs de recherche nous paraît offrir des perspectives intéressantes pour étendre les investigations et continuer à enrichir, d'une part, le champ du marketing interne et, d'autre part, les champs théoriques suivants :

- Les théories du changement issues de la littérature en ressources humaines ;
- Le champ du marketing des services, notamment au travers de la comparaison entre les rôles du manager et du personnel en contact ;
- Le champ du marketing expérientiel, au travers d'une vision élargie dans laquelle l'expérience de consommation ne provient pas uniquement d'une situation de rencontre entre le consommateur et le marché, mais entre le consommateur et ses ressources sociales quotidiennes (Carù et Cova, 2006).

Pour terminer, nous soulignerons l'ambivalence qui peut poindre dans la démarche de participation - ou, pour nous exprimer plus justement, dans la démarche de *faire participer* -, et qui, à plusieurs occasions, est ressortie dans le discours des répondants rencontrés. Tout

comme la remise en cause classique de la démarche marketing, abordée plus tôt dans ce travail, ou la méfiance que peut inspirer l'implication de certaines organisations dans des actions éthiques soulignée par Alexis (2005), cette ambiguïté renvoie aux motivations sous-jacentes à l'action entreprise. Labasse (1999) exprime la même idée à propos de la communication interne et pointe « *la confusion croissante qui règne entre les deux grandes logiques entre lesquelles elle (la communication, ndc) balance depuis toujours : la logique de l'image d'un côté, la logique de la coopération de l'autre* ». Dans le même esprit, Moloney (2000) indique que « *la communication interne de l'entreprise peut être utilisée, d'une part, comme un moyen de développer des relations positives avec les intervenants internes et, d'autre part, comme un moyen pour ceux qui ont le pouvoir de manipuler et de contrôler les intervenants internes* ».

Dans notre vision, peut-être trop idéaliste des choses, seules des motivations louables, peuvent, à long terme, être bénéfiques à l'organisation et la sélection s'opérera de manière naturelle. : « *L'image se fabrique, la coopération se mérite* ». En définitive, « *personne n'a jamais 'motivé' personne, comme le dit Michel Crozier. Les hommes ne peuvent que se motiver eux-mêmes. L'enjeu est de créer les conditions qui rendent la chose possible...* » (Labasse, 1999).

Bibliographie

A

- Abdel-Halim A. A. (1983), Effects of task and personality characteristics on subordinate responses to participative decision making, *Academy of Management Journal*, 26, 3, 477-484.
- Abdel-Halim A. A. et Rowland K. M. (1976), Some personality determinants of the effects of participation: a further investigation, *Personnel Psychology*, 29, 1, 41-55.
- Acito F. et Ford J. D. (1980), How advertising affects employees, *Business Horizons*, 23, 1, 53-59.
- Ahmed P. K. et Rafiq M. (2002), *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Ahmed P. K. et Rafiq M. (2003), Internal marketing issues and challenges, *European Journal of Marketing*, 37, 9, 1177-1186.
- Ahmed P. K., Rafiq M. et Saad N. M. (2003), Internal marketing and the mediating role of organizational competencies, *European Journal of Marketing*, 37, 9, 1221-1241.
- Albarello L. (2011), *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*, Bruxelles, De Boeck.
- Allard-Poési F. et Maréchal C.-G. (2007), Construction de l'objet de la recherche, in Thiétard R.-A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} éd., Paris, Dunod.
- Allen N. J. et Meyer J. P. (1993), Organizational commitment: evidence of career stage effects ?, *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Alluto J. A. et Acito F. (1974), Decisional participation and sources of job satisfaction: a study of manufacturing personnel, *Academy of Management Journal*, 17, 1, 160-167.
- Ambler T. et Barrow S. (1996), The employer brand, *Journal of Brand Management*, 4, 3, 185-206.
- Amelot X. (2013), Cartographie participative pour le développement local et la gestion de l'environnement à Madagascar : empowerment, impérialisme numérique ou illusion participative ?, *L'information géographique*, 77, 4, 47-67.

- Anadón M. et Savoie-Zajc L. (2009), Introduction – L’analyse qualitative des données, *Recherches Qualitatives*, 28, 1, 1-7.
- Andréani, J.-C. et Conchon F. (2005), Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives : Un état de l’art en marketing, *Revue Française du Marketing*, 201, 5-21.
- Antony W. P. (1978), *Participative management*, Reading, Addison-Wesley.
- Aper G. (2011), La communication interne : entre continuité et rupture (préface à l’ouvrage), in Béal J.-P., Frommer F. et Lestocart P.-A., *Entre management et marketing : la communication interne*, Paris, Demos.
- Argenti P.A. (1996), Corporate communication as a discipline, *Management Communication Quarterly*, 10, 1, 73-97.
- Argenti P. A. (1998), Strategic employee communications, *Human Resource Management*, 37, 3/4, 199-206.
- Argenti P. A. (2013), *Corporate communication*, Boston, McGraw-Hill Irwin.
- Argenti P. A. et Forman J. (2002), *The power of corporate communication: crafting the voice and image of your business*, New York, McGraw-Hill.
- Argyris C. (1957), *Personality and organization; the conflict between system and the individual*, New York, Harper & Brothers.
- Arnold J. A., Arad S., Rhoades J. A. et Drasgow F. (2000), The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 3, 249-269.
- Arnouldt E. J., Price L. et Zinkhan G. (2002), *Consumers*, New-York, McGraw-Hill.
- Arnould E. J. et Thompson C. J. (2005), Consumer culture theory (CCT): twenty years of research, *Journal of Consumer Research*, 31, 4, 868-882.
- Arnstein S. R. (1969), A ladder of citizen participation, *Journal of the American Institute of Planners*, 35, 4, 216-224.
- Asif S. et Sargeant A. (2000), Modelling internal communications in the financial services sector, *European Journal of Marketing*, 34, 3/4, 299-318.
- Autissier D., Giraud L. et Johnson K. J. (2015), *Les 100 schémas du management*, Paris, Eyrolles.
- Ayache M. et Dumez H. (2011), Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ?, *Le Libellio d'Aegis*, 7, 2, 33-46.

Ayerbe C. et Missonier A. (2007), Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel, *Finance Contrôle Stratégie*, 10, 2, 37-62.

B

Bajoit G. (1988), Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement, *Revue Française de Sociologie*, 29, 2, 325-345.

Bak C. A., Vogt L. H., George W. R. et Greentree I. R. (1994), Management by team - an innovative tool for running a service organization through internal marketing, *Journal of Services Marketing*, 8, 1, 37-47.

Bakar H. A. et Mustaffa, C. S. (2013), Organizational communication in Malaysia organizations: Incorporating cultural values in communication scale, *Corporate Communications: An International Journal*, 18, 1, 87-109.

Ballantyne D. (1997), Internal networks for internal marketing, *Journal of Marketing Management*, 13, 5, 343-366.

Ballantyne D. (2000), Reframing internal marketing for relationship marketing, *AMA International Marketing Educators' Conference: Marketing in a Global Economy*, Buenos Aires, Argentine.

Ballantyne D., Christopher M. et Payne A. (1995), Improving the quality of services marketing: service (re)design is the critical link, *Journal of Marketing Management*, 2, 2, 7-24.

Ballantyne D. et Varey R. J. (2006), Creating value-in-use through marketing interactions: the exchange logic of relating, communicating and knowing, *Marketing Theory*, 6, 3, 335-348.

Barnard C. (1938), *The function of the executive*, Cambridge, Harvard University Press.

Bambacas M. et Patrickson M. (2008), Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment, *Journal of Communication Management*, 12, 1, 51-72.

Barney J. B. (2004), Introduction: William Ouchi's Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge, *Academy of Management Executive*, 18, 4, 106-107.

- Band W. (1988), Customer satisfaction studies - changing marketing strategies, *Marketing News*, 22, 19, 14-14.
- Bardin L. (2013), *L'analyse de contenu*, 2^{ème} éd., Paris, Presses Universitaires de France.
- Baribeau C. (2009), Analyse des données des entretiens de groupe, *Recherches Qualitatives*, 28, 1, 133-148.
- Barki H. et Hartwick J. (1994), Measuring user participation, user involvement and user attitude, *MIS Quarterly*, 18, 1, 59-82.
- Bartoo H. et Sias P. M. (2004), When enough is too much: communication apprehension and employee information experiences, *Communication Quarterly*, 52, 1, 15-26.
- Bass B. M. et Shackleton V. J. (1979), Industrial democracy and participative management: a case for a synthesis, *Academy of Management Review*, 4, 3, 393-40.
- Batat W. (2011), An overview of postmodern research in the consumer behaviour field: toward the “new consumer” paradigm, *Asian Pacific Advances in Consumer Research*, 9, 331-339.
- Bateman T. S. et Strasser S. (1984), A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, 27, 1, 95-112.
- Bateson J. E. G. (1983), The self-service customer - empirical findings, in Berry L.L., Shostack B.L. et Upah G.D. (coords.), *Emerging perspectives on services marketing*, Chicago, American Marketing Association, 50-53.
- Bateson J. E. G. (1985), Self-service consumer: an exploratory study, *Journal of Retailing*, 61, 3, 49-76.
- Baumard P. et Ibert J. (2007), Quelles approches avec quelles données ?, in Thiétard R.-A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} éd., Paris, Dunod.
- Béal J.-P., Frommer F. et Lestocart P.-A. (2011), *Entre management et marketing : la communication interne*, Paris, Les Editions Demos.
- Beaud S. et Weber F. (2010), *Guide de l'enquête de terrain*, 4^{ème} éd., Paris, La Découverte.
- Becker H. S. et Geer B. (1960), Participant observation: the analysis of qualitative data, in Adams R. N. et Preiss J. J. (coord.), *Human organization research*, Homewood, Illinois, Dorsey Press, 267-289.
- Bekkers M. et Van Haastrecht R. (1993), The foundations of internal marketing, 22^{ème} *Congrès International de l'EMAC*, Barcelone, Espagne, 1, 140-164.
- Bell D. (1973), *The coming of post-industrial society*, New York, Basic Books.

- Bell S. J. et Mengüç B. (2002), The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior quality, *Journal of Retailing*, 78, 2, 131-146.
- Bell S. J., Mengüç B. et Stefani S. L. (2004), When customers disappoint: a model of relational internal marketing and customer complaints, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 2, 112-126.
- Bellaouaied M. et Biardeau S. (2012), De la satisfaction du personnel en contact à la satisfaction du client : le rôle pivot du marketing interne dans le secteur des services, *28^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Brest, France.
- Benavent C. et Evrard Y. (2002), Extension de domaine de l'expérience, *Décisions Marketing*, 28, 7-11.
- Bendapudi N. et Leone R. P. (2003), Psychological implications of customer participation in co-production, *Journal of Marketing*, 67, 1, 14-28.
- Benmoussa F.-Z. (2013), La dimension sensible de l'expérience de consommation : Une approche phénoménologique de l'expérience de cuisine, *Thèse de Doctorat*, Université Toulouse 1 Capitole.
- Bennis W. G. et Nanus B. (1985), *Leaders: the strategies for taking charge*, New York, Harper and Row.
- Benoit-Moreau F., Bonnemaizon A., Cadenat S. et Renaudin V. (2011), « Au boulot, cher client ! » - une approche interprétative de la participation ordinaire du consommateur, *27^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Bruxelles, Belgique.
- Benoit-Moreau F., Bonnemaizon A. et Cadenat S. (2013), La participation ordinaire, *Revue Française de Gestion*, 39, 234, 151-166.
- Bergadaà M. et Nyeck S. (1992), Recherche en marketing : un état des controverses, *Recherche et Applications en Marketing*, 7, 3, 23-44.
- Bergstrom A., Blumenthal D. et Crothers S. (2002), Why internal branding matters: the case of Saab, *Corporate Reputation Review*, 5, 2/3, 133-142.
- Béroud S. (2013), Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion, *Participations*, 1, 5, 5-32.
- Berry L. L. (1980), Services marketing is different, *Business*, 30, 3, 24-29.
- Berry L. L. (1981), The employee as customer, *Journal of Retail Banking*, 3, 1, 33-40.
- Berry L. L. (1995), Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 236-245.

- Berry L. L., Conant J. S. et Parasuraman A. (1991), A framework for conducting a services marketing audit, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, 3, 255-268.
- Berry L. L., Hensel J. S. et Burke M. C. (1976), Improving retailer capability for effective consumerism response, *Journal of Retailing*, 52, 3, 3-14.
- Berry L. L. et Parasuraman A. (1991), *Marketing services: competing through quality*, New York, The Free Press.
- Berry L. L. et Parasuraman A. (1992), Service marketing starts from within, *Marketing Management*, 1, 1, 24-34.
- Bettencourt L. A. et Brown S. W. (1997), Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors, *Journal of retailing*, 73, 1, 39-61.
- Bhote K. R. (1991), *Next operation as customer (NOAC): How to improve quality, cost, and cycle time in service operations*, New York, AMA Membership Publications Division, American Management Association.
- Bitner M. J. (1990), Evaluating service encounters: the effect of physical surroundings and employee responses, *Journal of Marketing*, 54, 2, 69-82.
- Bitner M. J., Booms B. H. et Mohr L. A. (1994), Critical service encounters: the employee's viewpoint, *Journal of Marketing*, 58, 4, 95-106.
- Bitner M. J., Faranda W. T. Hubbert A. R. et Zeithaml V. A. (1997), Customer contributions and roles in service delivery, *International journal of Service Industry Management*, 8, 3, 193-201.
- Black S. (1989), *Introduction to PR*, Londres, Modino Press.
- Black J. S. et Gregersen H. B. (1997), Participative decision-making: an integration of multiple dimensions, *Human Relations*, 50, 7, 859-878.
- Blake R. R. et Mouton, J. S. (1964), *The managerial grid*, Houston, Gulf.
- Blanchet A. (1982), Epistémologie critique de l'entretien d'enquête de style non directif, *Bulletin de Psychologie*, 26, 358, 187-194.
- Blaug M. (1982), *La méthodologie économique*, Paris, Economica.
- Blondiaux L. (2008), *Le nouvel esprit de la démocratie : actualité de la démocratie*, Paris, Seuil.
- Blundel. R. et Ippolito K. (2008), *Effective organizational communication: perspectives, principles and practices*, 3^{ème} éd., New York, Prentice Hall.

- Bolton R. N. , Grewal D. et Levy M. (2007), Six strategies for competing through service : an agenda for future research, *Journal of Retailing*, 83, 1, 1-4.
- Bonnemaizon A., Cadenat S. Benoit-Moreau F. et Renaudin V. (2012), Client « exécutant », « assistant marketing opérationnel », « relais » ou « apporteurs de solutions » : Dis-moi ce que tu fais, je te dirai qui tu es !, *Management & Avenir*, 52, 175-193.
- Bonoma T. V. (1985), Case research in marketing: opportunities, problems, and a process, *Journal of Marketing Research*, 22, 2, 199-208.
- Booms B. H. et Bitner M. J. (1981), Marketing strategies and organizational structures for service firms, in Donnelly J. H. et George W. R. (coords.), *Marketing of Services*, Chicago, American Marketing Association, 47-51.
- Bottazzo V. (2005), Intranet: A medium of internal communication and training, *Information services and Use*, 25, 2, 77-85.
- Boulaire C. (2004), Portraits chinois : le jeu de la métaphore en tant qu'expérience, *Décisions Marketing*, 36, 39-47.
- Bove L. L., et Johnson L. W. (2000), A customer-service worker relationship model, *International Journal of Service Industry Management*, 11, 5, 491-511.
- Bowen J. (1990), Development of a taxonomy of services to gain strategic marketing insights, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18, 1, 43-49.
- Bowen D. E. et Schneider B. (1985), Boundary-spanning-role employees and the service encounter: some guidelines for management and research, in Czepiel J. A., Solomon M. R. et Surprenant C. F. (coords), *The Service Encounter*, Lexington, Lexington Press, 127-147.
- Bowers M. R. et Martin C. L. (2007), Trading places redux: employees as customers, customers as employees, *Journal of Services Marketing*, 21, 2, 88-98.
- Bowers M. R., Martin C. L. et Luker A. (1990), Trading places: employees as customers, customers as employees, *Journal of Services Marketing*, 4, 2, 55-69.
- Brabet J. (1988), Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative?, *Recherche et Applications en marketing*, 3, 1, 75-89.
- Brown S. (2007), Are we nearly there yet? On the retro-dominant logic of marketing, *Marketing Theory*, 7, 3, 291-300.
- Budhwar P. S., Varma A., Malhotra N. et Mukherjee A. (2009), Insights into the Indian call centre industry: can internal marketing help tackle high employee turnover?, *Journal of Services Marketing*, 23, 5, 351-362.

Burns B. (1992), *Managing change*, 2^{ème} éd., Londres, Pitman.

Burrell G. et Morgan G. (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*, Londres, Heinemann.

C

Cahill D. J. (1995), The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing", *Journal of Services Marketing*, 9, 4, 43-51.

Cameron G. T. et McCollum T. (1993), Competing corporate cultures: A multi-method, cultural analysis of the role of internal communication, *Journal of Public Relations Research*, 5, 4, 217-250.

Campbell D. J. et Gingrich K. F. (1986), The interactive effects of task complexity and participation on task performance: a field experiment, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 2, 162-180.

Carriere J. et Bourque C. (2009), The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction, *Career Development International*, 14, 1, 29-49.

Carroll S. et Schuler R. (1983), *Human resources management in the 1980s*, Washington, Bureau of National Affairs.

Carton A. (2004), La participation du consommateur dans la réalisation de l'offre : coproduction, un enjeu définitoire, *Actes du congrès du CERMAB, 9^{ème} Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, France, 78-96.

Carton A. (2007), La participation du consommateur : coproduction, définition et enjeux, in Salerno F. et Colas H. (coord.), *Marketing, Analyses et perspectives*, Paris, Vuibert, 297-314.

Carton, A. (2008), L'expérience de co-production par le consommateur: le cas des meubles en kit, *Actes du congrès du CERMAB, 13^{ème} Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, France, 1-25.

Carù et Cova (2006), Expériences de consommation et marketing expérientiel, *Revue Française de Gestion*, 162, 99-113.

- Caruana A. et Calleya P. (1998), The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers, *International Journal of Bank Marketing*, 16, 2/3, 108-116.
- Cawley B. D., Keeping L. M. et Levy P. E. (1998), Participation in the performance appraisal process and employee reactions: a meta-analytic review of field investigation, *Journal of Applied Psychology*, 83, 4, 615-633.
- Cermak D. S. P., File K. M. et Prince R. A. (1994), Customer participation in service specification and delivery, *Journal of Applied Business Research*, 10, 2, 90-98.
- Chan K. W., Yim C. K. B. et Lam S. S. K. (2010), Is customer participation in value creation a double-edge sword? Evidence from professional financial services across cultures, *Journal of Marketing*, 74, 3, 48-64.
- Charles J. et Zimmermann B. (2013), Management Participatif, in Casillo I., Barbier R., Blondiaux L., Chateauraynaud F., Fourniau J.-M., Lefebvre R., Neveu C. et Salles D. (coord.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, <http://www.dicopart.fr/es/dico/management-participatif>.
- Charreire Petit S. et Durieux F. (2007), Explorer et tester : deux voies pour la recherche, in Thiétard R.-A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} éd., Paris, Dunod.
- Charreire S. et Huault I. (2001), Cohérence épistémologique et recherche en management stratégique, 10^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, Canada.
- Cheney G. et Christensen L. (2001), Organizational identity linkages between internal and external communication, in Jablin F. M. et Putnam L. L. (coords.), *The new handbook of organizational communication*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Cheney G. et Vibbert S. L. (1987), Corporate discourse: public relations and issue management, in Jablin F., Putnam L. L., Roberts K. H. et Porter L. W. (coords.), *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*, Newbury Park, CA, Sage Publication, 165-194.
- Chong M. (2007), The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore airlines' experience, *Corporate Reputation Review*, 10, 3, 201-212.
- Clampitt P. et Downs C. (1993), Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study, *Journal of Business Communication*, 30, 1, 5-28.

- Cludts S. (1999), Organization theory and the ethics of participation, *Journal of Business Ethics*, 21, 2-3, 157-171.
- Coad A. (1996), Smart work and hard work: explicating a learning orientation in strategic management accounting, *Management Accounting Research*, 7, 4, 387-408.
- Coch L. et French J.R.P. Jr. (1948), Overcoming resistance to change, *Human Relations*, 1, 4, 512-532.
- Collins B. et Payne A. (1991), Internal marketing: a new perspective for HRM, *European Management Journal*, 9, 3, 261-270.
- Commons J. (1919), *Industrial goodwill*, New York, McGraw-Hill.
- Commons J. (1921), *Industrial government*, New York, MacMillan.
- Conchon A. (2013), La participation aux décisions stratégiques de l'entreprise : influence ou pouvoir des administrateurs salariés ?, *Participations*, 1, 5, 127-149.
- Conduit J. et Mavondo F. T. (2001), How critical is internal customer orientation to market orientation?, *Journal of Business Research*, 51, 1, 11-24.
- Corbin J. et Strauss A.L. (1990), Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria, *Qualitative Sociology*, 13, 1, 3-21.
- Corbin J. et Strauss A.L. (2008), *Basics of qualitative research*, 3^{ème} éd., Thousand Oaks, CA, Sage.
- Cornelissen J. (2004), *Corporate communications theory and practice*, Londres, Sage.
- Cotton J. L., Vollrath D. A., Froggatt K. L., Lengnick-Hall M. L. et Jennings K. R. (1988), Employee participation: diverse forms and different outcomes, *Academy of Management Review*, 13, 1, 8-22.
- Cotton J. L. (1994), *Employee involvement: methods for improving performance and work attitudes*, Newbury Park, Sage.
- Cova B. (2008), Consumer Made – Quand le consommateur devient producteur, *Décisions Marketing*, 50, 19-27.
- Cova B. et Cova V. (2009), Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 24, 3, 81-100.
- Cova B., Ezan P. et Fuschillo G. (2013), Zoom sur l'autoproduction du consommateur, *Revue Française de Gestion*, 39, 234, 115-133.

- Creswell J. W. (2012), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, Londres, Sage Publication.
- Croué C. (2015), *Marketing international - Un consommateur local dans un monde global*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur.
- Curbatov O. (2002), La construction et la modélisation du knowledge marketing : le rôle des TIC dans le projet gala TIC, *Cahier de Recherche*, Université de Nice Sophia-Antipolis.
- Cutlip S. M., Center A. H. et Broom G. M. (1985), *Effective Public Relations*, 6^{ème} éd., Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Czepiel J. A. (1990), Service encounters and service relationships: implications for research, *Journal of Business Research*, 20, 1, 13-21.

D

- Dabholkar P. (1990), How to improve perceived service quality by improving customer participation, *Developments in Marketing Science*, 13, 483-487.
- Dabholkar P.A. (1996), Consumer evaluations of new technology-based self-service options: an investigation of alternative models of service quality, *International Journal of Research in Marketing*, 13, 1, 29-51.
- Dachler H. P. et Wilpert B. (1978), Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: a critical evaluation, *Administrative Science Quarterly*, 23, 1, 1-39.
- D'Almeida N. et Libaert T. (2002), *La communication interne de l'entreprise*, Paris, Dunod.
- Darling R. J. et Taylor R. E. (1989), A model for reducing internal resistance to change in a firm's international strategy, *European Journal of Marketing*, 23, 7, 34-41.
- David A. (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, 18^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Managent Stratégique, Chatenay-Malabry.
- Day G. S. (1970), *Buyer attitudes and brand choice*, New York, Free Press.
- Deal I. et Kennedy A. (1982), *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Reading, MA, Addison-Wesley.

- Décaudin J. M. et Bouguerra A. (2011), *La communication marketing intégrée*, Paris, Economica.
- Décaudin J.-M., Igalens J. et Waller S. (2013), *La communication interne*, 3^{ème} éd., Paris, Dunod.
- De Certeau M. (1990), *L'invention du quotidien, tome 1. Arts de faire*, Paris, Galimard (collection Folio essais).
- Deci E. L. et Ryan R. M. (1980), The empirical exploration of intrinsic motivational processes, *Advances in experimental social psychology*, 13, 2, 39-80.
- Dellande S., Gilly M. C. et Graham J. L. (2004), Gaining compliance and losing weight: the role of the service provider in health care services, *Journal of Marketing*, 68, 3, 78-91.
- Dennis H.S. (1975), The construction of a managerial communication climate inventory for use in complex organizations, *Convention annuelle de l'International Communication Association*, Chicago.
- Denzin N.K. (1978), *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*, New York, McGraw-Hill.
- Denzin N. K. (1984), *On understanding emotion*, Jossey-bass publishers.
- De Ridder J. (2004), Organizational communication and supportive employees, *Human Resource Management Journal*, 14, 3, 20-31.
- Deshpande R. (1983), "Paradigms lost": on theory and method in research in marketing, *Journal of Marketing*, 47, 4, 101-110.
- Détrie P. (1988), Communication interne : où en sont les entreprises françaises ?, *Revue Française du Marketing*, 120, 5, 77-83.
- Détrie P. et Broyez C. (2001), *La communication interne au service du management*, 2^{ème} éd., Rueil-Malmaison, Liaisons.
- Dewettinck K. et Van Dijk H. (2013), Linking Belgian employee performance management system characteristics with performance management system effectiveness: exploring the mediating role of fairness, *International Journal of Human Resource Management*, 24, 4, 806-825.
- DiFonzo N. et Bordia P. (1998), A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change, *Human Resource Management*, 37, 3/4, 295-303.

- Dionne L. (2009), Analyser et comprendre le phénomène de la collaboration entre enseignants par la théorie enracinée : regard épistémologique et méthodologique, *Recherches Qualitatives*, 28, 1, 76-105.
- Divard R. (2010), *Le marketing participatif*, Paris, Dunod (collection Topos +).
- Dolphin R. R. (2005), Internal communications: today's strategic imperative, *Journal of Marketing Communications*, 11, 3, 171-190.
- Dong B., Evans K. R. et Zou S. (2008), The effects of customer participation in co-created service recovery, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, 123-137.
- Donzelot J. et Epstein R. (2006), Démocratie et participation : l'exemple de la rénovation urbaine, *Esprit*, 326, 5-34.
- Dortok A. (2006), A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation, *Corporate Reputation Review*, 8, 4, 322-338.
- Drenth P. J. D., Koopman P. L., Rus V., Odar M., Heller F. et Brown A. (1979), Participative decision making: a comparative study, *Industrial Relations*, 18, 3, 295-309.
- Drucker P. (1954), *The practice of management*, New York, Harper Business.
- Dubois A. et Gadde L. E. (2002), Systematic combining: an abductive approach to case research, *Journal of Business Research*, 55, 7, 553-560.
- Dufer J. (1988), Le marketing interne, facteur de succès du marketing externe, *Revue Française du Marketing*, 120, 41-46.
- Dujarier M. -A. (2008), *Le travail du consommateur – De McDo à eBay, comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte (collection Cahiers Libres).
- Dujarier M. -A. (2014), *Le travail du consommateur – De McDo à eBay, comment nous coproduisons ce que nous achetons* (2^{ème} éd.), Paris, La Découverte (collection Poche).
- Dunlop J. (1958), *Industrial relations systems*, New York, Holt.
- Dunne A. P. et Barnes G. J. (2000), Internal marketing – a relationship and value-creation view, in Varey J. V. et Lewis R. B. (coords.), *Internal Marketing: directions for Management*, Londres, Routledge.
- Duterme C. (2002), *La communication interne en entreprise - L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles, De Boeck.

Dutton J. E., Dukerich J. M. et Harquail C. V. (1994), Organizational images and member identification, *Administrative Science Quarterly*, 39, 2, 239-263.

E

Echeverri, P. et Skalen, P. (2011), Co-creation and co-destruction: a practice-theory based study of interactive value formation, *Marketing Theory*, 11, 3, 351-373.

Eco U. (1990), *Les limites de l'interprétation*, Paris, Grasset.

Edgell S., Hetherington K. et Warde A. (1997), *Consumption matters: the production and experience of consumption*, Oxford, Blackwell.

Edgett S. et Parkinson S. (1993), Marketing for service industries - a review, *The Service Industries Journal*, 13, 3, 19-39.

Eiglier P. (2004), *Marketing et stratégie des services*, Paris, Economica.

Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction – Le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill.

Eisenhardt K. M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

El Akremi, A., Dhaouadi, I. et Igalens, J. (2008), La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des critical management studies : vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 11, 3, 65-94.

Elving W. J. (2005), The role of communication in organizational change, *Corporate Communications: An International Journal*, 10, 2, 129-138.

Emery F. et Thorsrud E. (1969), *New designs for work organization*, Oslo, Tannum Press.

Erez M., Earley P. C. et Hulin C. I. (1985), The impact of participation on goal acceptance and performance: a two-step model, *Academy of Management Journal*, 28, 1, 50-66.

Erez M. et Kanfer F. H. (1983), The role of goal acceptance in goal setting and task performance, *Academy of Management Review*, 8, 3, 454-463.

Etgar M. (2008), A descriptive model of the customer co-production process, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, 97-108.

Evrard Y. et Le Maire P. (1976), *Information et décision en marketing*, Paris, Dalloz.

Evrard Y., Pras B. et Roux E., 2009, *Market – Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod.

Ewing M.T. et Caruana A. (1999), An internal marketing approach to public sector management: the marketing and human resources interface, *The International Journal of Public Sector Management*, 12, 1, 17-29.

Ezan P. et Cova B. (2008), La confusion des rôles de consommateur et de producteur dans les communautés de marque : une complicité dangereuse ?, *Décisions Marketing*, 52, 51-60.

F

Fang S.-R., Chang E. Ou C.-C. et Chou C.-H. (2014), Internal market orientation, market capabilities and learning orientation, *European Journal of Marketing*, 48,1/2, 170 – 192.

Fayol H. (1916), Administration industrielle et générale, *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, 10, 5-164.

Fiedler F. E. (1964), A contingency model of leadership effectiveness, *Advances in experimental social psychology*, 1, 149-190.

Fiedler F. E. (1967), *A contingency model of leadership effectiveness*, New York, McGraw-Hill.

Fill C. (2011), *Essentials of marketing communications*, Essex, Pearson Education Limited, Financial Times Prentice Hall.

Filser M. (2002), Le marketing de la production d'expérience : statut théorique et implications managériales, *Décisions Marketing*, 28, 4, 13-22.

Finn D. W., Baker J., Marshall G. W. et Anderson R. (1996), Total quality management and internal customers: measuring internal service quality, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 4, 3, 36-51.

Firat A. F., Dholakia N. et Venkatesh A. (1995), Marketing in a postmodern world, *European Journal of Marketing*, 29, 1, 40-56.

Firat A. F. et Venkatesh A. (1993), 'Postmodernity' in the age of marketing, *International Journal of Research in Marketing*, 10, 1, 227-249.

- Firat A. F. et Venkatesh A. (1995), Liberatory postmodernism and the reenchantment of consumption, *Journal of Consumer Research*, 22, 3, 239-297.
- Fishbein M. et Ajzen I. (1975), *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*, Reading, MA, Addison Wesley.
- Fisk R. P., Brown S. W. et Bitner M. J. (1993), Tracking the evolution of the services marketing literature, *Journal of Retailing*, 69, 1, 61-103.
- Fitzsimmons J. A. (1985), Consumer participation and productivity in service operations, *Interfaces*, 15, 3, 60-67.
- Flipo J.-P. (1986), Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies, *Journal of European Marketing*, 20, 8, 5-14.
- Fodness D., Pitegoff B. E. et Sautter E. T. (1993), From customer to competitor: consumer co-option in the service, *Journal of Services Marketing*, 7, 3, 18-25.
- Foreman S. (1997), IC and the healthy organization, in Scholes E. (coord.), *Gower handbook of internal communication*, Aldershot, Gower Publishing Company, 18-26.
- Foreman S. K. et Money A. H. (1995), Internal marketing: concepts, measurement and application, *Journal of Marketing Management*, 11, 8, 755-768.
- Ford H. et Crowther S. (1922), *My life and work*, New York, Garden City Publishing Company.
- Ford J. D. et Ford L. W. (1995), The role of conversations in producing intentional change in organizations, *Academy of Management Review*, 20, 3, 541-570.
- Fosse-Gomez M. H. (2011), Introduction, in Fosse-Gomez M. H. (coord.), *Les paradoxes du marketing*, Paris, Editions d'Organisation.
- Frank A. D. et Brownell J. (1989), *Organizational communication and behaviour: communicating to improve performance*, Orlando, FL, Holt, Rinehart and Winston.
- French J. R. P. (1964), Laboratory and field studies of power, in Boulding E. (coord.), *Power and conflict in organizations*, Londres, Tavistock Publications, 33-51.
- French J. R. P. Jr., Israel J. et Ås D. (1960), An experimental study on participation in a Norwegian factory, *Human relations*, 13, 3-19.
- Frost C. H., Wakely J. H. et Ruh R. A. (1974), *The Scanlon plan for organization development: identity, participation and equity*, East Lansing, Michigan University Press.

- Frost F. A. et Kumar M. (2000), INTSERVQUAL - an internal adaptation of the GAP model in a large service organisation, *Journal of Services Marketing*, 14, 5, 358-377.
- Fuchs C. et Schreier M. (2011), Customer empowerment in new product development, *Journal of Product Innovation Management*, 28, 1, 17-32.
- Füller J. (2010), Refining virtual co-creation from a consumer perspective, *California Management Review*, 52, 2, 98-128.

G

- Gagné M. et Deci E. L. (2005), Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational behavior*, 26, 4, 331-362.
- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2012), *Méthodologie de la recherche*, 2^{ème} éd., Paris, Pearson Education France.
- Geertz C. (1973), *The interpretation of cultures: Selected essays*, New York, Basic Books.
- Gélinier O. (1968), *Direction participative par objectifs*, Paris, Editions Hommes et Techniques.
- George W. R. (1977), The retailing of services – a challenging future, *Journal of Retailing*, 53, 3, 85-98.
- George W. R. (1990), Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level, *Journal of Business Research*, 20, 1, 63-70.
- George W. R. et Berry L. L. (1981), Guidelines for advertising services, *Business Horizons*, 24, 4, 52-56.
- George W. R. et Grönroos C. (1989), Developing customer-conscious employees at every level – internal marketing, in Congram C. A et Friedman M. L. (coords.) *Handbook of services marketing*, New York, Amacom.
- Giannelloni J.-L. et Vernet E. (2012), *Etudes de marché*, 3^{ème} éd., Paris, Vuibert.
- Gilly M. C. et Wolfinbarger M. (1998), Advertising's internal audience, *Journal of Marketing*, 62, 69-88.

- Gilmore A. et Carson D. (1995), Managing and marketing to internal customers, in Glynn W. J. et Barnes J. G. (coords.), *Understanding services*, Chichester, Wiley, 295-321.
- Gioia D. A. (1986), Symbols, scripts and sensemaking, in Sims H. P. (coord.), *The thinking organization*, San Francisco, CA, Jossey Bass, 49-74.
- Giordano Y. et Jolibert A. (2012), Spécifier l'objet de la recherche, in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (coords.), *Méthodologie de la recherche*, 2^{ème} éd., Paris, Pearson Education.
- Girod-Séville M. et Perret V. (2002), Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme, in Mourgues N., Allard-Poési F., Amine A., Charreire S. et Le Goff J. (coord.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Cormelles-le-Royal, EMS Management & Société.
- Glaser B. G. (2001), *The grounded theory perspective: conceptualization contrasted with description*, Mill Vallet, CA, Sociology Press.
- Glaser B. G. et Strauss A. L. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Chicago, IL, Aldine. Traduction : Glaser B. G. et Strauss A. L. (2012), *La découverte de la théorie ancrée*, Paris, Armand Colin.
- Glassman M. et McAfee B. (1992), Integrating the personnel and marketing functions, *Business Horizons*, 35, 3, 52-59.
- Good D. J. (1990), Utilizing consumer involvement to market services, *Review of Business*, 11, 4, 3-6.
- Goodwin C. (1988), I can do it myself: training the service consumer to contribute, *Journal of Services Marketing*, 2, 4, 71-78.
- Gorz A. (1973), *Critique de la division du travail*, Paris, Seuil.
- Goudarzi K. et Eiglier P. (2006), La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service : concept et dimensions, *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 3, 65-90.
- Gounaris S. P. (2006), Internal-market orientation and its measurement, *Journal of Business Research*, 59, 4, 432-448.
- Gounaris S. P. (2008), The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence, *Journal of Services Marketing*, 22, 1, 68-90.
- Grawitz M. (1981), *Méthodes des sciences sociales*, 5^{ème} éd., Paris, Dalloz.
- Grawitz M. (1996), *Méthodes des sciences sociales*, 10^{ème} éd., Paris, Dalloz.

- Greene W. E., Walls G. D. et L. J. Schrest (1994), Internal marketing – the key to external marketing success, *Journal of Services Marketing*, 8, 4, 5-13.
- Gregan-Paxton J. et Roedder J. D. (1977), Consumer learning by analogy: a model of internal knowledge transfer, *Journal of Consumer Research*, 24, 3, 266-284.
- Grenier C. et Josserand E. (2007), Recherches sur le contenu et recherches sur le processus, in Thiétard R.-A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} éd., Paris, Dunod.
- Greenwald A. G. et Leavitt C. (1985), *Cognitive theory and audience involvement*, in Alwitt L. et Mitchell A. (coord.), *Psychological processes and advertising effects*, Hilldale, Lawrence Erlbaum, 221-240.
- Grisseman U. S. et Stokburger-Sauer N. E. (2012), Customer co-creation of travel services: the role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance, *Tourism Management*, 33, 6, 1483-1492.
- Grönroos C. (1981), Internal marketing – an integral part of marketing theory, in Donnelly J. H. et Georges W. E. (coords.), *Marketing of services*, Chicago, American Marketing Association Proceedings Series, 236-238.
- Grönroos C. (1985), Internal marketing – theory and practice, in Bloch T. M., Upah G. D. et Zeithaml V. A. (coords), *Service marketing in a changing environment*, Chicago, American Marketing Association's Services Conference Proceedings, 41-47.
- Grönroos C. (1990), *Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition*, Lexington, Lexington Books.
- Grönroos C. (1994), From marketing mix to relationship marketing: toward a paradigm shift in marketing, *Management Décision*, 32, 2, 4-20.
- Grönroos C. (2008), Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?, *European Business Review*, 20, 4, 298-314.
- Grunig J. E. et Hunt T. (1984), *Managing public relations*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig J. E. et Repper F. (1992), Strategic management, publics and issues, in Grunig J. (coord.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.
- Guillemette F. (2006), L'approche de la Grounded Theory ; pour innover ?, *Recherches Qualitatives*, 26, 1, 32-50.
- Guillemette F. et Luckerhoff J. (2009), L'induction en méthodologie de la théorisation ancrée (MTE), *Recherches Qualitatives*, 28, 2, 4-21.

- Gummesson E. (1987a), Using internal marketing to develop a new culture : the case of Erisson Quality, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2, 3, 23-28.
- Gummesson E. (1987b), The new marketing – developing long term interactive relationship, *Long Range Planning*, 20, 4, 10-20.
- Gummesson E. (1990), Marketing organization in service businesses: the role of the part-time marketer, in Teare R., Moutinho L. et Morgan N. (coords.), *Managing and marketing services in 1990's*, Londres, Cassel.
- Gummesson E. (1991), *Qualitative methods in management research*, Beverly Hills, CA, Sage.
- Gummesson E (1998), Implementation requires a relationship marketing paradigm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 3, 242-249.
- Guzley R. M. (1992), Organizational climate and communication climate predictors of commitment to the organization, *Management Communication Quarterly*, 5, 4, 379-402.

H

- Haas J. W. (2007), A communication meta-myth revisited: is more communication in the workplace better?, *International Communication Association*, San Francisco.
- Halal W. E. (1974), Toward a general theory of leadership, *Human Relations*, 27, 4, 401-416.
- Halal W. E. et Brown B. S. (1981), Participative management: myth and reality, *California Management Review*, 23, 4, 20-32.
- Hallam R. (2003), Delivering the brand promise at Washington Mutual, *Strategic Communication Management*, 7, 4, 18-21.
- Hamdi-Kidar L. (2013), Co-création marketing de produit avec les consommateurs : quelle(s) cible(s) choisir ?, *Thèse de Doctorat*, Université Toulouse 1 Capitole.
- Hargie O. et Dickson D. (2007), Are important corporate policies understood by employees?: A tracking study of organizational information flow, *Journal of Communication Management*, 11, 1, 9-28.
- Hargie O. et Tourish D. (2009), *Auditing organizational communication: a handbook of research, theory and practice*, Londres, Routledge.

- Harris K., Harris R. et Baron S. (2001), Customer participation in retail service: lessons from Brecht, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 28, 8/9, 359-369.
- Hartline M. D. et Ferrell O. C. (1996), The management of customer-contact service employees: an empirical investigation, *Journal of Marketing*, 60, 52-70.
- Heller F. A. (1971), *Managerial decision-making: a study of leadership styles and power-sharing among senior managers*, Londres, Tavistock Publications.
- Heller F. A. (1973), Leadership, decision making, and contingency theory, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 12, 2, 183-199.
- Heller F. (1976), Decision process : an analysis of power sharing at senior organization levels, in Dubin R. (coord.) *Handbook of work, organization and society*, Chicago, Rand McNally, 687-711.
- Heller F. A., Pusic E., Strauss G. et Wilpert B. (1998), *Organizational participation: Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press.
- Heller F. A. et Yukl G. (1969), Participation, managerial decision-making, and situational variables, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 3, 227-241.
- Helman D. et Payne A. (1992), Internal marketing: myth versus reality, *Working Paper SWP 5/92*, Cranfield School of Management.
- Hermel P. (1988), *Le management participatif : sens, réalités, actions*, Paris, Editions d'Organisation.
- Hersey P. et Blanchard K.H. (1969), *Management of organizational behavior: utilizing human resources*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Herzberg F., Mausner B. et Snyderman B.B. (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley
- Heskett J. L., Jones T. O., Loveman G. W., Sasser W. E. et Schlesinger L. A (1994), Putting the service-profit chain to work, *Harvard Business Review*, 72, 2, 164-170.
- Heskett J. L., Jones T. O., Loveman G. W., Sasser W. E. et Schlesinger L. A (2008), Putting the service-profit chain to work, *Harvard Business Review*, 86, 7/8, 118-129.
- Hirschman A.O. (1972), *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Editions Ouvrières (Economie et humanisme).
- Hirschman E. C. et Holbrook, M. B. (1992), *Postmodern consumer research: The study of consumption as text*, volume , Sage Publications.

- Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas – Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck.
- Holbrook M. B. (1999), *Consumer value: a framework for analysis and research*, New York, Routledge.
- Holbrook M. B. et Hirschman E. C. (1982), The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feeling, and fun, *Journal of Consumer Research*, 9, 2, 132-141.
- Holt D. B. (1995), How consumers consume: a typology of consumption practices, *Journal of Consumer Research*, 22, 1, 1-16.
- House R. J. (1971), A path-goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, 3, 321-339.
- House R. J. et Mitchell T. R. (1974), Path-goal theory of leadership, *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Huang T. C. (1997), The effect of participative management on organizational performance: the case of Taiwan, *International Journal of Human Resource Management*, 8, 5, 677-689.
- Hudson L. et Ozanne J. L. (1988), Alternative ways of seeking knowledge in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 14, 4, 508-521.
- Hulin C. L. (1971), Individual differences and job enrichment: the case against general treatment, in Maher J. R. (coord.), *New perspectives in job enrichment*, New York, Van Nostrand Reinhold, 159-191.
- Hult G. T. M. et Lukas B. A. (1995), Classifying health care offerings to gain strategic marketing insights, *Journal of Services Marketing*, 9, 2, 36-48.
- Hwang I.-S. et Chi D.-J. (2005), Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: an empirical study, *International Journal of Management*, 22, 2, 285-293.

I

- Igalens J. et Roussel P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.

Inglis R. M. (2008), Exploring accounting and market orientation: an interfunctional case study, *Journal of Marketing Management*, 24, 7-8, 687-710.

Industrial Democracy in Europe (1981), International Research Group (IDE), Oxford, Clarendon Press / New York, Oxford University Press.

Ivancevich J. M. (1976), Effects of goal setting on performance and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 61, 5, 605-612.

J

Jacquet S. (2013), Du management participatif... au management coopératif : coopérer pour construire et donner du sens au management, <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article625>, © CREG - Ministère de l'Éducation Nationale - Académie de Versailles.

James W. (1907 - 2014), *Pragmatism*, Cambridge University Press, <http://iws.collin.edu/amiller/William%20James%20-%20Pragmatism.pdf>.

Jefkins F. (1988), *Public relations techniques*, Londres, Heinemann Professional Publishing.

Jensen I. (1994), Legitimacy and strategy of different companies: a perspective of external and internal PR, *International PR Symposium*, 224-246, Bled, Slovénie.

Jo S. et Shim S. W. (2005), Paradigm shift of employee communication: the effect of management communication on trusting relationship, *Public Relations Review*, 31, 2, 277-280.

Johlke M. C. et Duhan D. F. (2000), Supervisor communication practices and service employee job outcomes, *Journal of Service Research*, 3, 2, 154-165.

Johlke M. C., Duhan D. F., Howell R. D., et Wilkes R. W. (2000), An integrated model of sales managers' communication practices, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 2, 263-277.

Johnson R. (2001), On message, *People Management*, 24-29.

Johnson R. T. et Ouchi W. G. (1974), Made in America (under Japanese management), *Harvard Business Review*, 52, 5, 61-69.

Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regnér P. et Fréry F. (2014), *Stratégique*, 10^{ème} éd., Paris, Pearson.

Joseph B. W. (1996), Internal marketing builds service quality, *Journal of Health Care Marketing*, 16, 1, 54-59.

Jou J. Y. H., Chou C. K. et Fu F. L. (2008), Development of an instrument to measure internal marketing concept, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13, 3, 66-79.

Juechter W. M. (1982), The pros and cons of participative management, *Management Review*, 71, 9, 44-48.

K

Kaciaf N. et Legavre J.-B. (2011), *Communication interne et changement*, Paris, L'Harmattan.

Kalla H. K. (2005), Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective, *Corporate Communications: An international Journal*, 10, 4, 302-314.

Kanter R. M., Stein B. A. et Jick T. D. (1992), *The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it*, New York, The Free Press.

Karanges E. (2014), Optimizing employee engagement with internal communication: a social exchange perspective, *Mémoire de recherche*, Queensland University of Technology Business School.

Karanges E., Beatson E., Johnston K. et Lings I. (2014), Optimizing employee engagement with internal communication: a social exchange perspective, *Journal of Business Market Management*, 7, 2, 329-353.

Kaufman B. E. (2001), The theory and practice of strategic HRM and participative management: antecedents in early industrial relations, *Human Resource Management Review*, 11, 4, 505-533.

Kaufmann L. (1997), Analyser la communication - Comment analyser les images, les médias, la publicité (Andrea Semprini), *Réseaux*, 15, 85, 248-252.

Keller S. B., Lynch D. F., Ellinger A. E. et Ozment J. (2006), The impact of internal marketing efforts in distribution service operations, *Journal of Business Logistics*, 27, 1, 109-125.

- Kelley S. W., Donnelly J. H. et Skinner S. J. (1990), Customer participation in service production and delivery, *Journal of Retailing*, 66, 3, 315-335.
- Kennan W. R. et Hazleton V. (2006), Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication, in Botan C. et Hazleton V. (coords.), *Public Relations Theory II*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- King W., Lahiff J. et Hatfield J. (1988), A discrepancy theory of the relationship between communication and job satisfaction, *Communication Research Reports*, 5, 1, 36-43.
- Kitchen P. J. (1997), *Public Relations: Principles and Practice*, Londres, Thomson Business.
- Kitchen P. J. et Daly F. (2002), Internal communication during change management, *Corporate Communications: An international Journal*, 7, 1, 46-53.
- Kleingld A., Van Tuijl H. et Algera J. A. (2004), Participation in the design of performance management systems: a quasi-experimental field study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 7, 831-851.
- Knudsen H. (1995), *Employee participation in Europe*, Londres, Sage Publications.
- Koenig G. (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17.
- Kohli A. K. et Jaworski B. J. (1990), Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18.
- Kotler P. (1972), A generic concept of marketing, *Journal of Marketing*, 36, 2, 46-54.
- Kotler P. (1986), Prosumers: A new type of consumer, *The futurist*, 20, 5, 24-25.
- Kotler P. (1991), *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*, 7^{ème} éd., Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Kotler P. et Levy S. J. (1969), Broadening the concept of marketing, *Journal of Marketing*, 33, 1, 10-15.
- Kotler P., Keller K. L., Dubois B. et Manceau D. (2009), *Marketing, Management*, 12^{ème} éd., Paris, Pearson.
- Krishnan R. (1974), Democratic participation in decision making by employees in American corporations, *Academy of Management Journal*, 17, 2, 339-347.
- Kuhn T. (1962), *The structure of scientific revolutions*, Chicago, University of Chicago Press.

L

- Labasse P. (1999), Image ou coopération?, *Les cahiers de la communication interne*, AFCI, 4 4-6.
- Lam S. S. K., Chen X.-P. et Schaubroeck J. (2002), Participative decision making and employee performance in different cultures: the moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy, *Academy of Management Journal*, 45, 5, 905-914.
- Langeard E., Bateson J. E. G., Lovelock C. H. et Eigler P. (1981), *Services marketing: new insights from consumers and managers*, 81, Cambridge, Marketing Science Institute.
- Larsen V. et Wright N. D. (1997), Community and canon: a foundation for mature interpretive research, *Advances in Consumer Research*, 24, 1, 310-14.
- Larsson R. et Bowen D.E. (1989), Organization and customer: managing design and coordination of services, *Academy of Management Review*, 14, 2, 213-233.
- Latham G. P. et Saari L. M. (1979), The effects of holding goal difficulty constant on assigned and participatively set goals, *Academy of Management Journal*, 22,1, 163-168.
- Lawler E. E. (1986), *High-involvement management - Participative strategies for improving organizational performance*, San Francisco. Jossey-Bass.
- Lawler E. E., Albers Mohrman S. et Ledford G. E. (1992), *Employee involvement and total quality management: practices and results in fortune 1000 companies*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawler E. E. et Hackman J. R. (1969), Impact of employee participation in the development of incentive plans: a field experiment, *Journal of Applied Psychology*, 53,6, 467-471.
- Leboucher S. (2007), Motiver par la communication interne, <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189-communication-interne/motivation.shtml>.
- Lee A. S. (1991), Integrating positivist and interpretative approaches to organizational research, *Organization Science*, 4, 2, 342-365.
- Le Moigne J. L. (1990), Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, in Martinet A.C. (coord.), *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, 81-140.

- Lengnick-Hall C. A. (1996), Customer contribution to quality: a different view of the customer-oriented firm, *Academy of Management Review*, 21, 3, 791-824.
- Levy P. E. et Williams J. R. (2004), The social context of performance appraisal: a review and framework for the future, *Journal of Management*, 30, 6, 881-905.
- Lewin K. (1935), *A dynamic theory of personality*, New York, McGraw-Hill.
- Lewin K., Lippitt R. et White R. K. (1939), Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*, 10, 2, 269-299.
- Likely F. (2008), Securing the function the greatest protection, *Strategic Communication Management*, 12, 3.
- Likert R. L. (1961), *New patterns of management*, New York, McGraw-Hill.
- Likert R. L. (1967), *The human organization - Its Management and Value*, New York, McGraw-Hill.
- Lincoln Y. S. et Guba E. G. (1985), *Naturalistic inquiry*, Beverly Hills, CA, Sage.
- Lings I. N. (2000), Internal marketing and supply chain management, *Journal of Services Marketing*, 14, 1, 27-44.
- Lings I. N. (2004), Internal market orientation – construct and consequences, *Journal of Business Research*, 57, 4, 405-413.
- Lings I. N. et Greenley G. E. (2005), Measuring internal market orientation, *Journal of Service Research*, 7, 3, 290-306.
- Locke E. A. (1968), Toward a theory of task motivation and incentives, *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 2, 157-189.
- Locke E. A. et Schweiger D. M. (1979), Participation in decision-making: one more look, *Research in Organizational Behavior*, 1, 10, 265-339.
- Lovelock C. H. (1983), Classifying services to gain strategic marketing insights, *Journal of Marketing*, 47, 3, 9-20.
- Lovelock C.H et Gummesson E. (2004), Whither services marketing? : in search of a new paradigm and fresh perspectives, *Journal of Service Research*, 7, 1, 20-41.
- Lovelock C. H. et Young R. F. (1979), Look to consumers to increase productivity, *Harvard Business Review*, 57, 3, 168-189.
- Lowin A. (1968), Participative decision making: a model, literature critique, and prescriptions for research, *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 1, 68-106.

Lukas B. A. et Maignan I. (1996), Striving for quality: the key role of internal and external customers, *Journal of Market-Focused Management*, 1, 2, 175-187.

Lusch R. F., Brown S. W. et Brunswick G. (1992), A general framework for explaining internal vs. external exchange, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 2, 119-134.

Lusch R. F., Vargo S. L. et O'Brien M. (2007), Competing through service: insights from service-dominant logic, *Journal of Retailing*, 83, 1, 5-18.

M

Madhavaram S. et Hunt S.D. (2008), The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, 67-82.

Maier N. R. F. (1963), *Problem solving discussions and conferences: leadership methods and skills*, New York, McGraw-Hill.

Maillet T. (2006), *Génération Participation : de la société de consommation à la société de participation*, Paris, MM2 éditions.

Maitland D (1990), Introduction to the theories behind corporate internal marketing, in Thomson K., *The employee revolution: the rise of corporate internal marketing*, Financial Times Prentice Hall , 240-259.

Malaval P. et Décaudin J.-M. (2012), *Pentacom*, 3^{ème} éd., Paris, Pearson.

Mansbridge J. J. (1973), Time, emotion, and inequality: three problems of participatory groups, *Journal of Applied Behavioral Science*, 9, 2-3, 351-368.

March J. G., Sproull L. S. et Tamuz M. (1991), Learning from samples of one or fewer, *Organization science*, 2, 1, 1-13.

Marchington M. et Suter J. (2013), Where informality really matters: patterns of employee involvement and participation (EIP) in a non-union firm, *Industrial Relations*, 52, S1, 284-313.

Marchington M. et Wilkinson A. (2005), Direct participation and involvement, in Bach S. (coord.), *Managing human resources: personnel management in transition*, Oxford, Blackwell, 398-423.

- Marion F. et Carrel-Billard J.-H. (1996), Modes de collaboration dans les services interorganisationnels, *Décisions Marketing*, 8, 23-30.
- Marshall G. W., Baker J. et Finn D. W. (1998), Exploring internal customer service quality, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13, 4/5, 381-392.
- Martin D. (1994), *La démocratie industrielle : la participation directe dans les entreprises*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Martin R. A. (1992), Creating, and maintaining service culture, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 9, 1, 9-19.
- Martinet A. C., 1990, *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica.
- Maslow A. H. (1954), *Motivation and personality*, New York, Harper.
- Maslow A. H. (1970), The superior person, in Bennis W. G. (coord.), *American bureaucracy*, Chicago, Aldine, 27-37.
- Mayer R. C. et Gavin M. B. (2005), Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?, *Academy of Management Journal*, 48, 5, 874-888.
- Mayo E. (1933), *The human problems of an industrial civilization*, New York, Macmillan.
- Mazzei A. (2010), Promoting active communication behaviours through internal communication, *Corporate Communications: An International Journal*, 15, 3, 221-234.
- McCallister L. (1981), The interpersonal side of internal communication, *Public Relations Journal*, 37, 2, 20-23.
- McDonnell J. (1976), Participative management: can its acceptance be predicted?, *Human Resource Management*, 15, 2, 1-4.
- McGregor D. (1960), *The human side of enterprise*, New York, McGraw-Hill.
- McKeown M. G. et Beck I. L. (1990), The assessment and characterization of young learners' knowledge of a topic in history, *American Educational Research Journal*, 27, 4, 688-726.
- McMurry R. N. (1958), The case for benevolent autocracy, *Harvard Business Review*, 36, 1, 82-90.
- Melcher A. J. (1976), Participation: a critical review of research findings, *Human Resource Management*, 15, 2, 12-21.

- Merle A. (2007), La valeur de la customisation de masse : proposition et test d'un modèle intégrateur, *Thèse de Doctorat*, Université Aix Marseille 3.
- Merriam S. B. (1988), *Case study research in education*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Meuter M. L. et Bitner M. J. (1998), Self-service technologies: extending service frameworks and identifying issues for research, *Marketing theory and applications*, 9, 12-19.
- Meuter M. L., Bitner M. J., Ostrom A. L. et Brown S. W. (2005), Choosing among alternative service delivery modes: an investigation of customer trial of self-service technologies, *Journal of Marketing*, 69, 2, 61-83.
- Meuter M. L., Ostrom A. L., Roundtree R. et Bitner M. J. (2000), Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters, *Journal of Marketing*, 64, 3, 50-64.
- Michon C. (1988), Le marketing interne, un système de marketing à part entière, *Revue Française du Marketing*, 120, 5, 11-20.
- Michon C. (1994), Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer, *Communication et Organisation*, 5, 239-253.
- Miles M. B. et Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} éd., Bruxelles, De Boeck Supérieur.
- Miles R. E. et Ritchie J. B. (1971), Participative management: quality vs. quantity, *California Management Review*, 13, 4, 48-56.
- Mills P.-K., Chase R. B. et Margulies N. (1983), Motivating the client/employee system as a service production strategy, *Academy of Management Review*, 8, 2, 301-310.
- Mills P.-K. et Margulies N. (1980), Toward a core typology of service organizations, *Academy of Management Review*, 5, 2, 255-265.
- Mills P. -K. et Moberg D. J. (1982), Perspectives on the technology of service operations, *Academy of Management Review*, 7, 3, 467-478.
- Mills P. -K. et Morris J. H. (1986), Clients as "partial" employees of service organizations: role development in client participation, *Academy of Management Review*, 11, 4, 726-735.
- Miller K. I. et Monge P. R. (1986), Participation, satisfaction, and productivity: a meta-analytic review, *Academy of Management Journal*, 29, 4, 727-753.
- Mohr-Jackson I. (1991), Broadening the market orientation: an added focus on internal customers, *Human Resource Management*, 30, 4, 455-467.

- Moloney K. (2000), *Rethinking public relations: the spin and the substance*, Routledge, Londres.
- Money A. H. et Foreman S. (1996), The measurement of internal marketing: a confirmatory case study, *Journal of Marketing Management*, 11, 8, 755-766.
- Morgan G. et Smircich L. (1980), The case for qualitative research, *Academy of Management Review*, 5, 4, 491-500.
- Morse J. J. et Lorsch J. W. (1970), Beyond theory Y, *Harvard Business Review*, 48, 3, 61-68.
- Morton D.J. (1975), Theory Y is not participative management, *Human Resource Management*, 14, 4, 25-28.
- Mucchielli A. (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} éd., Paris, Armand Colin.
- Mucchielli A., Mesure S. et Savisan P. (2006), *Le dictionnaire des sciences humaines*, Paris, PUF.
- Mukherjee A. et Malhotra N. (2006), Does role clarity explain employee-perceived service quality?, *International Journal of Service Industry Management*, 17, 5, 444-473.
- Mumby D. (1988), *Communication and power in organizations: discourse, ideology and domination*, Norwood, NL, Ablex.
- Murray J. G. (1979), The importance of internal marketing, *Bankers Magazine*, 46, 38-40.

N

- Naudé P., Desai J. et Murphy J. (2003), Identifying the determinants of internal marketing orientation, *European Journal of Marketing*, 37, 9, 1205-1220.
- Newstrom J. W., Reif W. E. et Monczkay R. M. (1975), *A contingency approach to management*, New York, McGraw-Hill.
- Nightingale D. V. (1979), The formally participative organization, *Industrial Relations*, 18, 3, 310-321.

O

- Orsingher C. (1997), La connaissance du script de service comme inhibiteur du changement de fournisseur, *Thèse de doctorat*, Université Aix Marseille 3.
- Ouchi W. G. (1981a), Going from A to Z: thirteen steps to a theory Z organization, *Management Review*, 70, 5, 8-16.
- Ouchi W. G. (1981b), *Theory Z – How American business can meet the Japanese challenge*, Reading, Addison-Wesley.
- Ouchi W. G. et Jaeger A. M. (1978), Type Z organization: stability in the midst of mobility, *Academy of Management Review*, 3, 2, 305-314.
- Ouchi W. G. et Price R. L. (1978), Hierarchies, clans and theory Z: a new perspective on organization development, *Organizational Dynamics*, 7, 2, 25-44.

P

- Paillé P. (1994), L'analyse par théorisation ancrée, *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-181.
- Paillé P. (1996a), Qualitative par théorisation (analyse de contenu), in Mucchielli A. (coord.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin, 184-190.
- Paillé P. (1996b), De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier, *Recherches Qualitatives*, 15, 179-194.
- Paillé P. et Mucchielli A. (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 3^{ème} éd., Paris, Armand Colin.
- Palmer A. et Hartley B. (2002), *The Business Environment*, 4^{ème} éd., McGraw-Hill, Maidenhead.
- Panigyrakis G. G. et Theodoris P. K. (2009), Internal marketing impact on business performance in a retail context, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37, 7, 600-628.

- Papasolomou-Doukakis I. (2003), Internal marketing in the UK retail banking sector: rhetoric or reality?, *Journal of Marketing Management*, 19, 1/2, 197-224.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A. et Berry L. L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49, 4, 41-50.
- Pascale C.-M. (2011), *Cartographies of Knowledge: Exploring Qualitative Epistemologies*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Pateman C. (1970), *Participation and democratic theory*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Patton M.Q. (1990), *Qualitative evaluation and research methods*, 2^{ème} éd., Newbury Park, CA: Sage.
- Payne A. F., Storbacka K. et Frow P. (2008), Managing the co-creation of value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, 83-96.
- Payne A. F., Storbacka K., Frow P. et Knox S. (2009), Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience, *Journal of Business Research*, 62, 3, 378-389.
- Pellemans P. (1999), *Recherche qualitative en marketing*, Bruxelles, De Boeck.
- Perret V. et Séville M. (2007), Fondement épistémologiques de la recherche, in Thiétard R.-A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} éd., Paris, Dunod.
- Petit S. C. et Huault, I. (2008), From practice-based knowledge to the practice of research: revisiting constructivist research works on knowledge, *Management learning*, 39, 1, 73-91.
- Pfau B., Detzel D. et Geller A. (1991), Satisfy your internal customers, *Journal of Business Strategy*, 12, 6, 9-13.
- Piaget J. (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard.
- Picard D. et Marc E. (2013), *L'école de Palo Alto*, Paris, Puf.
- Piercy N. F. (1995), Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1, 1, 22-44.
- Piercy N. et Morgan N. (1990), Internal marketing: making marketing happen, *Marketing Intelligence and Planning*, 8, 1, 4-6.
- Piercy N. F. et Morgan N. A. (1991), Internal marketing – the missing half of the marketing programme, *Long Range Planning*, 24, 2, 82-93.

- Piercy N. F. et Morgan N. A. (1994), The marketing planning process: behavioral problems compared to analytical techniques in explaining marketing plan credibility, *Journal of Business Research*, 29, 3, 167-178.
- Pitt L. F. et Foreman S. K. (1999), Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective, *Journal of Business Research*, 44, 1, 25-36.
- Plane J.-M. (2013), *Théorie des organisations*, Paris, Dunod.
- Point S. et Voynnet Fourboul C. V. (2006), Le codage à visée théorique, *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 4, 61-78.
- Porter M. E. (1979), How competitive forces shape strategy, *Harvard Business Review*, 57, 2, 137-145.
- Porter M. E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press.
- Porter M. E. (2008), The five competitive forces that shape strategy, *Harvard Business Review*, 86, 1, 78-93.
- Prahalad C. K. et Ramaswamy V. (2000), Co-opting customer competence, *Harvard Business Review*, 78, 1, 79-90.
- Prahalad C. K. et Ramaswamy V. (2004), *The future of competition, co-creating unique value with customers*, Boston, Harvard Business School Press.
- Pranter C. A. et Martin C. L. (1991), Compatibility management: roles in service performers, *Journal of Services Marketing*, 5, 2, 43-53.
- Prasad A. et Steffes E. (2002), Internal marketing at Continental Airlines: Convincing employees that management knows best, *Marketing letters*, 13, 2, 75-89.
- Preston L. E. et Post J. E. (1974), The third managerial revolution, *Academy of Management Journal*, 17, 3, 476-486.
- Prieto-Martin P. (2010), Las alas de Leo - La participación ciudadana del siglo XX, *Asociación Ciudades Kyosei*, <http://www.kyopol.net/docs/LasAlasDeLeo.pdf>.
- Pritchard R. D., Harrell M. M., DiazGranados D. et Guzman M. J. (2008), The productivity measurement and enhancement system: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 93, 3, 540-567.
- Punjaisri K., Evanschitzky H. et Wilson A. (2009), Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours, *Journal of Service Management*, 20, 2, 209-226.

Putnam L. L. et Pacanowsky M. E. (1983), *Communication organizations: an interpretive approach*, Newbury Park, CA, Sage Publications.

Q

Quirke B. (2000), *Making the connections; using internal communication to turn strategy into action*, Gower, Aldershot.

Quivy R. et Van Campenhoudt L. (1988), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^{ème} éd., Paris, Dunod.

R

Rafiq M. et Ahmed P. K. (1993), The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management, *Journal of Marketing Management*, 9, 3, 219-232.

Rafiq M. et Ahmed P. K. (2000), Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, 14, 6, 449-462.

Ramaswamy R. et Guillard F. (2010), Building the co-creative enterprise, *Harvard Business Review*, 88, 10, 100-109.

Redding, W. C. (1972), Communication within the organization: An interpretive review of theory and research, *Industrial Communication Council*.

Renou F. (2009), Opérations participatives des marques : Pourquoi et comment faire participer les consommateurs ?, *Thèse de Doctorat*, Université Paris Dauphine.

Reynoso J. F. et Moores B. (1996), Internal relationships, in Buttle F. (coord.), *Relationship marketing theory and practice*, Londres, Paul Chapman Publishing, 55-73.

Richardson B. A. et Robinson G. C. (1986), The impact of internal marketing on customer service in a retail bank, *International Journal of Bank Marketing*, 4, 5, 3-30.

- Richmond V. P., Wagner J. P. et McCroskey J. C. (1983), The impact of perceptions of leadership style, use of power, and conflict management styles on organizational outcomes, *Communication Quarterly*, 31, 1, 27-36.
- Ritchie J. B. et Miles R. E. (1970), An analysis of quantity and quality of participation as mediating variables in the participative decision making process, *Personnel Psychology*, 23, 3, 347-359.
- Robbins S. P. et Judge T. A. (2011), *Comportements organisationnels*, 14^{ème} éd., Paris, Pearson Education.
- Robertson T. et Ward S. (1973), Consumer behavior research: promise and prospects, in Ward S. et Robertson T. (coord.), *Consumer behavior, Theoretical sources*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 3-42.
- Robson P. J. A. et Tourish D. (2005), Managing internal communication: an organizational case study, *Corporate Communication: An International Journal*, 10, 3, 213-222.
- Roggeveen A. L., Tsiros M. et Grewal D. (2012), Understanding the co-creation effect: when does collaborating with customers provide a lift to service recovery? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 6, 771-790.
- Rojot J. (1995), Mobiliser les hommes et les organiser : la gestion des ressources humaines, in Jobard J.-P. et Grégory P. (coord.), *Gestion*, Paris, Dalloz.
- Rosenfeld L. B., Richman J. M. et May S. K. (2004), Information adequacy, job satisfaction and organizational culture in a dispersed-network organization, *Journal of Applied Communication Research*, 32, 1, 28-54.
- Roy S. K. (1973), Participative management in public industry: organizational groundwork necessary, in Thakur C. P. et Sethi K. C. (coord.), *Industrial democracy: some issues and experiences*, New Delhi, Shri Ram Centre for Industrial Relations and Human Resources, 49-66.
- Ruekert R. W. et Walker O. C. (1987), Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence, *Journal of Marketing*, 51, 1-9.
- Ruck K. et Welch M. (2012), Valuing internal communication; management and employee perspectives, *Public Relations Review*, 38, 294-302.

S

- Sahi G. K., Lonial S., Gupta, M., et Seli N. (2013), Revisiting internal market orientation: a note, *Journal of Services Marketing*, 27, 5, 385-403.
- Sagie A. (1994), Participative decision making and performance: a moderator analysis, *Journal of Applied Behavioral Science*, 30, 2, 227-246.
- Salerno A. (2001), Personnalisation et connexion identitaire dans la relation du consommateur à l'organisation de service, 17^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing, Deauville, 4-45.
- Sargeant A. et Asif S. (1998), The strategic application of internal marketing - an investigation of UK banking, *International Journal of Bank Marketing*, 16, 2, 66-79.
- Sartain L. (2005), Branding from the inside out at Yahoo! HR's role as brand builder, *Human Resource Management*, 44, 1, 89-93.
- Sashkin M. (1976), Changing toward participative management approaches: a model and methods, *Academy of Management Review*, 1, 3, 75-86.
- Sasser W. E. et Arbeit S. P. (1976), Selling jobs in the service sector, *Business Horizons*, 19, 3, 61-65.
- Savoie-Zajc L. (2004), La recherche qualitative / interprétative, in Karsenti T. et Savoie-Zajc L. (coords.), *La recherche en éducation : ses étapes, ses approches*, Sherbrooke, Edition du CRP, 123-150.
- Savoie-Zajc L. (2007), Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ?, *Recherches Qualitatives*, Hors-Série n°5, 99-111.
- Schlesinger L. A. et Heskett J. L. (1991), Breaking the cycle of failure in services, *Sloan Management Review*, 32, 3, 17-28.
- Schlossberg M. A. et Shuford E. (2005), Delineating « public » and « participation » in PPGIS, *URISA Journal*, 16, 2, 15-26.
- Schregle J. (1970), Forms of participation in management, *Industrial Relations*, 9, 2, 117-122.
- Schuler R. S. (1976), Participation with supervisor and subordinate authoritarianism: a path-goal theory reconciliation, *Administrative Science Quarterly*, 21, 2, 320-325.
- Schuler R. S. (1980), A role expectancy perception model of participation in decision making, *Academy of Management Journal*, 23, 2, 331-340.

- Schweiger D. M. et Leana C. R. (1986), Participation in decision-making, in Locke E. (coord.), *Generalizing from the laboratory to field settings: findings from research in industrial/organizational psychology, organizational behavior, and human resource management*, Lexington, Lexington Books.
- Scully J. A., Kirkpatrick S. A. et Locke E. A. (1995), Locus of knowledge as a determinant of the effects of participation on performance, affect, and perceptions, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, 3, 276-288.
- Seignour A. (1998), Le marketing interne : un état de l'art, *Recherche et Applications en Marketing*, 13, 3, 43-55.
- Sharma N. et Kamalanabhan T. J. (2012), Internal corporate communication and its impact on internal branding: perception of Indian public sector employees, *Corporate Communications: An International Journal*, 17, 3, 300-322.
- Silpakit P. et Fisk R. P. (1985), 'Participating' the service encounter: a theoretical framework, in Bloch T. M., Upah G.D., Zeithaml et V.A. (coords.), *Services marketing in a changing environment*, Chicago, American Marketing Association, 117-121.
- Simard G., Doucet O. et Bernard S. (2005), Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 60, 2, 296-319.
- Simon F. et Usunier J. (2007), Cognitive, demographic, and situational determinants of service customer preferences for personnel-in-contact over self-service technology, *International Journal of Research in Marketing*, 24, 2, 163-173.
- Singer J. N. (1974), Participative decision-making about work: an overdue look at variables which mediate its effects, *Sociology of Work and Occupations*, 1, 4, 347-371.
- Sloan A. P. (1964), *My years with General Motors*, New York, Random House LLC.
- Smidts A., Pruyn A. T. H. et Van Riel C. B. M. (2001), The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification, *Academy of Management Journal*, 44, 5, 1051-1062.
- Smircich L. et Morgan G. (1982), Leadership: the management of meaning, *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 3, 257-273.
- Song J. H. et Adams C. R. (1993), Differentiation through customer involvement in production or delivery, *Journal of Consumer Marketing*, 10, 2, 4-16.
- Spiggle S. (1994), Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 21, 491-503.

- Spike B. K. et Lesser T. B. A. (1995), We have met the enemy, *Journal of Business Strategy*, 16, 2, 17-23.
- Sriramesh K., Grunig J.E. et Dozier D.M. (1996), Observation and measurement of two dimensions of organizational culture and their relationship to public relations, *Journal of Public Relations Research*, 18, 4, 229-261.
- Stake R. E. (1994), Cases studies, in Denzin N. K. et Lincoln Y. S. (coords.), *Strategies for qualitative inquiry*, Sage Publication, volume 2, 86-109.
- Stanton E. (1993), Employee participation: a critical evaluation and suggestions for management practice, *SAM Advanced Management Journal*, 58, 18-23.
- Steers R. M. (1977), Individual differences in participative decision-making, *Human Relations*, 30, 9, 837-847.
- Stone, N. (1995), *The management and practice of public relations*, Londres, Macmillan Press.
- Strauss G. (1963), Some notes on power-equalization, in Leavitt H. J. (coord.), *The social science of organization*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 41-24.
- Strauss G. (1979), Workers' participation: symposium introduction, *Industrial Relations*, 18, 3, 247-261.
- Strauss A. L. et Corbin J. (1998), *Basics of qualitative research*, 2^{ème} éd., Thousand Oaks, Sage.
- Strauss G. et Rosenstein E. (1970), Workers participation: a critical view, *Industrial Relations*, 9, 2, 197-214.
- Sue-Chan C. et Ong M. (2002), Goal assignment and performance: assessing the mediating roles of goal commitment and self-efficacy and the moderating role of power distance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 2, 1140-1161.
- Surprenant C. F. et Solomon, M. R. (1987), Predictability and personalization in the service encounter, *Journal of Marketing*, 51, 2, 86-96.
- Szmigin I. et Foxall G. (2000), Interpretive consumer research: how far have we come?, *Qualitative Market Research : An International Journal*, 3, 4, 187-197.

T

- Tannenbaum R. et Schmidt W. H. (1958), How to choose a leadership pattern, *Harvard Business Review*, 36, 2, 95-101.
- Tannenbaum R. et Schmidt W. H. (1973), How to choose a leadership pattern, *Harvard Business Review*, 51, 3, 162-180.
- Tansuhaj P. S., Randall D. et McCullough J. (1988), A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions, *Journal of Services Marketing*, 2, 1, 31-38.
- Tansuhaj P. S., Wong J. et McCullough J. (1987), Internal and external marketing: effects on customer satisfaction in banks in Thailand, *International Journal of Bank Marketing*, 5, 3, 73-83.
- Taylor F. W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper.
- Taylor S. L. et Cosenza R. M. (1997), Internal marketing can reduce employee turnover, *Supervision*, 58, 12, 3-5.
- Tcham T. (2014), L'appropriation d'un dispositif de concertation en aménagement du territoire – Le cas du Grand Projet Ferroviaire du Sud-Ouest, *Mémoire de Master 2 Professionnel MAPE*, Université Toulouse 2 - Jean Jaurès.
- Terblanche N. S. (2014), Some theoretical perspectives of co-creation and co-production of value by customers, *Acta Comercii*, 14, 2, 1-8.
- Thévenet M. (1988), La communication interne "au-delà de la falaise" ou la recherche d'une problématique, *Revue Française du Marketing*, 120, 5, 51-65.
- Thévenet M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Liaisons.
- Thompson T. W., Berry L. L. et Davidson P. H. (1978), *Banking tomorrow: managing markets through planning*, New York, Van Nostrand Reinhold Company.
- Toffler A. (1980), *The third wave*, New York, Bantam Books.
- Tortosa V., Moliner M. A. et Sánchez J. (2009), Internal market orientation and its influence on organizational performance, *European Journal of Marketing*, 43, 11/12, 1435-1456.
- Tosi H. (1970), A reexamination of personality as a determinant of the effects of participation, *Personnel Psychology*, 23, 1, 91-99.

- Tourish D. et Hargie O. (1998), Communication between managers and staff in the NHS: trends and prospects, *British Journal of Management*, 9, 53-71.
- Tourish D. et Hargie O. (2004), *Key issues in organizational communication*, Londres, Routledge.
- Tourish D., et Robson P. (2003), Critical upward feedback in organizations, *Journal of Communications Management*, 150-167.
- Trinquecoste J.-F. (2013), Marketing, éthique et efficacité : être au service, in Salerno F., Benavent C., Volle P., Manceau D., Trinquecoste J.-F., Vernet E. et Tissier-Desbordes E., Eclairages sur le marketing de demain : prises de décisions, efficacité et légitimité, *Décisions Marketing*, 72, 17-42.
- Trist E. L. et Bamforth K. W. (1951), Some social and psychological consequences of the long-wall method of goal-getting, *Human Relations*, 4, 1, 3-38.
- Troye S. V. et Supphellen M. (2012), Consumer participation in coproduction: « I made it myself » effects on consumers' sensory perceptions and evaluations of outcome and input product, *Journal of Marketing*, 76, 2, 33-46.

U

- Ueno A. (2010), What are the fundamental features supporting service quality? , *Journal of Services Marketing*, 24, 1, 74-86.
- Usunier J. C., Easterby-Smith M. et Thorpe R. (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Economica.
- Uusi-Rauve C. et Nurkka J. (2010), Effective internal environment-related communication: an employee perspective, *Corporate Communications: An International Journal*, 15, 3, 299–314.

V

- Van Maanen J. (1983), *Qualitative methodology*, Beverly Hills, CA, Sage Publications.
- Van Raaij W. F. et Pruyn A. T. H. (1998), Customer control and evaluation of service validity and reliability, *Psychology and Marketing*, 15, 8, 811-832.
- Van Riel C. B. M. (1997), Protecting the corporate brand by orchestrated communication, *Journal of Brand Management*, 4, 6, 409-418.
- Van Vuuren M., de Jong M. D. T. et Seydel E. R. (2007), Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment, *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 2, 116-128.
- Varey R. J. (1995a), Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges, *International Journal of Service Industry Management*, 6, 1, 40-63.
- Varey R. J. (1995b), A model of internal marketing for building and sustaining a competitive service advantage, *Journal of Marketing Management*, 11, 1/3, 41-54.
- Vargo S. (2006), *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate and directions*, New York, ME Sharpe.
- Vargo S. L. et Lusch R. F. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1, 1-17.
- Vargo S. L. et Lusch R. F. (2008), Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, 1-10.
- Vasconcelos A.F. (2008), Broadening even more the internal marketing concept, *European Journal of Marketing*, 42, 11/12, 1246-1264.
- Verčič A. T., Verčič, D. et Sriramesh, K. (2012), Internal communication: Definition, parameters, and the future, *Public Relations Review*, 38, 2, 223-230.
- Vernette E. et Tissier-Desbordes E. (2012), La participation du client, la co-production, la co-création - un nouvel eldorado pour le marketing ?, *Décisions Marketing*, 65, 5-8.
- Vernette E. et Hamdi-Kidar L. (2013), Co-creation with consumers: who has the competence and wants to cooperate, *International Journal of Market Research*, 55, 4, 539-561.
- Viedma R. (2014), Rôle des communautés de marque dans la co-construction et la diffusion de la culture de marque : Regards anthropologiques et psychosociologiques, *Thèse de Doctorat*, Université Toulouse 1 Capitole.

- Von Hippel E. (1986), Lead users: a source of novel product concepts, *Management Science*, 32, 7, 791-805.
- Vroom V. H. (1960), *Some personality determinants of the effects of participation*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Vroom V. H. (1964), *Work and motivation*, New York, Wiley.
- Vroom V. H. (1969), Industrial social psychology, in Lindzey G. et Aronson E. (coords.), *Handbook of social psychology*, vol. 5, Reading, Addison-Wesley, 196-268.
- Vroom V. H. (2000), Leadership and the decision-making process, *Organizational Dynamics*, 28, 4, 82-94.
- Vroom V. H. (2003a), Educating managers for decision making and leadership, *Management Decision*, 41, 10, 968-978.
- Vroom V. H. (2003b), Situational factors in leadership, in Chowdhury S. (coord.), *Organization 21C*, Upper Saddle River, Financial Times/Prentice-Hall, 69-88.
- Vroom V. H. et Deci E. L. (1960), *Management and motivation*, Baltimore, Penguin Books.
- Vroom V. H. et Jago A. G. (1978), On the validity of the Vroom/Yetton model, *Journal of Applied Psychology*, 63, 2, 151-162.
- Vroom V. H. et Jago A. G. (1988), *The new leadership - Managing participation in organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Vroom V. H. et Jago A. G. (1995), Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation, *Leadership Quarterly*, 6, 2, 169-181.
- Vroom V. H. et Mann F. (1960), Leader authoritarianism and employee attitudes, *Personnel Psychology*, 13, 2, 125-140.
- Vroom V. H. et Yetton P. W. (1973), *Leadership and decision making*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.
- Voima P. (2000), Internal relationship management – Broadening the scope of internal marketing, in Varey R. et Lewis B. (coords.), *Internal marketing: directions for management*, Routledge, Psychology Press, 238-253.

W

- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- Wagner J. A. (1994), Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence, *Academy of Management Review*, 19, 2, 312-330.
- Wagner J. A. et Gooding R. Z. (1987), Shared influence and organizational behavior: a meta-analysis of situational variables expected to moderate participation outcomes relationships, *Academy of Management Journal*, 30, 3, 524-541.
- Walker K. F. (1974a), *Workers' participation in management – Problems, practice and prospects*, Genève, International Institute for Labor Studies.
- Walker K. W. (1974b), La participation des travailleurs à la gestion des entreprises – Problèmes, pratiques et perspectives, *Bulletin de l'Institut International d'Etudes Sociales*, 12, 92.
- Webb S. et Webb B. (1897), *Industrial democracy*, Londres, Longmans.
- Weber M. (1921), *Economie et société*, Traduction de 2003, Paris, Pocket, collection Agora.
- Weber M. (1965), *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon, collection Recherches en sciences humaines, n°19, recueil d'articles publiés entre 1904 et 1917 traduits de l'Allemand et introduits par Julien Freund.
- Welch M. (2011), The evolution of the employee engagement concept: communication implications, *Corporate Communications; An international Journal*, 16, 4, 328-346.
- Welch M. (2012), Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication, *Public Relations Review*, 38, 246-254.
- Welch M. et Jackson P. R. (2007), Rethinking internal communication: A stakeholder approach, *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 2, 177-198.
- Westphalen M.-H. (2004), *Communicator*, 4^{ème} éd., Paris, Dunod.
- White C., Vanc A. et Stafford G. (2010), Internal communication, information satisfaction and sense of community: the effect of personal influence, *Journal of Public Relations Research*, 22, 1, 65-84.
- Wieseke J., Ahearne M., Lam S. K. et van Dick R. (2009), The role of leaders in internal marketing, *Journal of Marketing*, 73, 2, 123-145.

- Wikström S. (1996a), The customer as co-producer, *European Journal of Marketing*, 30, 4, 6-19.
- Wikström S. (1996b), Value creation by company-consumer interaction, *Journal of Marketing Management*, 12, 5, 359-374.
- Wilson A. (1991), The internal marketing of services – the new surge, *Management Decision*, 29, 5, 4-7.
- Wind J. et Rangaswamy A. (2001), Customerization: the next revolution in mass customization, *Working Paper n° 00-108*, Cambridge, Marketing Science Institute.
- Winter J. P. (1985), Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite, *Health Marketing Quarterly*, 3, 1, 69-77.
- Woisetschläger D. M., Hartleb V. et Blut M. (2008), How to make brand communities work: antecedents and consequences of consumer participation, *Journal of Relationship Marketing*, 7, 3, 237-256.
- Wolcott H. F. (1994), *Transforming qualitative data: description, analysis and interpretation*, Thousand Oaks, Sage.
- Wolfenbarger M. F. et Gilly M. C. (1991), A conceptual model of the impact of advertising on service employees, *Psychology and Marketing*, 8, 3, 215-237.
- Wood M. T. (1973), Power relationship and group decision making in organizations, *Psychological Bulletin*, 79, 5, 280-293.
- Woodruffe H. (1995), *Services Marketing*, Trans-Atlantic Publications, M & E Handbook Series.
- Wright D. K. (1995), The role of corporate PR executives in the future of employee relations, *Public Relations Review*, 21, 3, 181-198.

X

- Xie C., Bagozzi R. et Troyes S. V. (2008), Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, 109-122.

Y

Yin R. K. (2009), *Case study research - Design and methods*, 4^{ème} éd., Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Young M. et Post, J. E. (1993), Managing to communicate, communicating to manage: How leading companies communicate with employees, *Organizational Dynamics*, 22, 1, 31-43.

Z

Zeithaml V. A., Parasuraman A. et Berry L. L. (1985), Problems and strategies in services marketing, *Journal of Marketing*, 49, 33-46.

Zhuang W. (2010), Balancing customer and marketing inputs to maximize the value experience, *Thèse de Doctorat*, Louisiana Tech University.

Zimmerman D. K. (1978), Participative management: a reexamination of the classics, *Academy of Management Review*, 3, 4, 896-901.

Zolfagharian M. A. et Sheng X. (2012), The CCP scale: measuring customer co-production of services, *Services Marketing Quarterly*, 33, 3, 211-229.

Annexes

Annexe 1

ANI du 19 juin 2013 - article 12

TITRE V- AMELIORER LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET L'EGALITE PROFESSIONNELLE DANS LE CADRE DU DIALOGUE SOCIAL POUR CONTRIBUER A RENDRE L'ENTREPRISE PLUS COMPETITIVE

Article 12 - Encourager et favoriser l'expression des salariés sur leur travail

Sans préjudice des dispositions du titre I relatif à l'organisation du travail de l'accord cadre national interprofessionnel du 17 mars 1975 sur l'amélioration des conditions de travail, si l'organisation du travail est de la seule responsabilité de l'employeur, la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail, est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail.

A cette fin, les entreprises développeront des initiatives dans le cadre de la démarche visée à l'article 13 ci-dessous, favorisant l'expression directe des salariés sur leur travail, dans le prolongement du cadre fixé par le titre VIII du livre II de la deuxième partie du Code du travail. Un bilan de ces expérimentations sera établi dans les 3 ans suivant la signature de l'accord.

Ces espaces de discussion s'organiseront sous la forme de groupes de travail entre salariés d'une entité homogène de production ou de réalisation d'un service. Ils peuvent s'organiser en présence d'un référent métier ou d'un facilitateur chargé d'animer le groupe et d'en restituer l'expression et comportent un temps en présence de leur hiérarchie.

Ces espaces de discussion peuvent également être mis en place pour des managers.

Les restitutions validées par le groupe sont portées à la connaissance de la hiérarchie et des institutions représentatives du personnel.

Les restitutions issues des espaces d'expression peuvent fournir à l'employeur, des éléments de réflexion sur, d'une part, d'éventuelles évolutions de l'organisation du travail tournée vers davantage d'autonomie et d'autre part, sur le rôle et les moyens du management.

Ces échanges doivent contribuer à créer des relations empreintes de plus de bienveillance et à développer un climat de confiance réciproque.

Ces modes d'expression mis en place ne doivent pas faire obstacle aux attributions des institutions représentatives du personnel ni au pouvoir hiérarchique du management. De la même façon, le management et les élus des institutions représentatives du personnel doivent veiller à respecter les possibilités d'expression des salariés, organisées dans un tel cadre.

Les organisations signataires rappellent que l'expression des salariés doit s'inscrire dans le respect de l'entreprise et des modalités prévues par le présent accord. Elle ne doit en aucun cas se traduire par la diffusion sur les réseaux sociaux d'éléments visant à discréditer l'entreprise.

Annexe 2

Organisation des résultats (carte mentale générale)



Annexe 3

Les éléments constitutifs du marketing interne dans la littérature

(inspiré et adapté de Keller et al., 2006 ; Panigyrakis et Theodoridis, 2009 ; Ueno, 2010)

Référence	Eléments constitutifs du marketing interne
Tansuhaj, Wong et McCullough (1987) ;	Attitude positive envers les employés (y compris dans le processus d'embauche), formation formelle et professionnelle, orientation vers des objectifs individuels réalisables, environnement ouvert pour la communication, information des employés concernant les décisions stratégiques et le développement de l'industrie, rétroaction dans les deux sens, aide à la compréhension de la relation performance/récompense (échelle de mesure en 12 items).
Grönroos (1990)	implication et leadership du top management, engagement de l'ensemble de la main-d'œuvre, formation, soutien de la direction, communication, gestion des ressources humaines, études de marché, segmentation, autonomisation et culture de service.
Piercy et Morgan (1991)	Techniques, systèmes, structure du pouvoir, culture politique (mix en 4 composantes).
Berry et Parasuraman (1992)	Recherche du talent, proposition d'une vision, préparation des individus à opérer, accentuation de l'esprit d'équipe, optimisation des zones de liberté, mesure et récompense, connaissance du client.
Rafiq et Ahmed (1993)	Valeurs et attitudes des employés, services, formation, coût d'acquisition des connaissances pour les employés, communication, interaction face-à-face, reconnaissance, récompenses, réunions formelles, conférences, formation à l'interne, environnement du lieu de travail, process, notes de service, manuels de formation.
Grönroos (1994)	Formation, soutien du management pour une orientation marketing interne, communication unidirectionnelle et à double sens, récompenses, engagement des employés dans la planification opérationnelle et le service clients.
Woodruffe (1995)	Formation et perfectionnement du personnel, communications efficaces à l'interne et mécanismes d'intégration, programmes de motivations visant à augmenter le savoir et la compréhension de l'orientation marketing dans une organisation.
Foreman et Money (1995) ; Money et Foreman (1996)	Vision (internalisation des buts et objectifs de l'organisation), développement (perfectionnement des employés), récompense (gratification des employés). (échelle de mesure en 15 items regroupés en trois facteurs : <i>Internal Marketing Scale</i>).
Joseph (1996)	Recrutement, formation, motivation, communication, coopération.
Taylor et Cosenza (1997)	Culture d'entreprise, segmentation, formation et récompenses, satisfaction au travail, recrutement et sélection, autonomisation, attrait, sélection et rétention des salariés, communication à double sens.
Rafiq et Ahmed (2000)	Motivation et satisfaction des employés, orientation et satisfaction client, coordination et intégration entre les différentes fonctions de l'entreprise, approche marketing appliquée à ces trois premiers éléments et mise en œuvre de stratégies spécifiques aux niveaux organisationnel et fonctionnel.
Ballantyne (2000)	Implication des employés dans la politique, la procédure et le processus de développement de l'entreprise, rétroaction unidirectionnelle, formation, diffusion de l'information, communication réciproque, apprentissage en équipe.

Ahmed, Rafiq et Saad (2003)	Mix soutien de la direction (empowerment, soutien des top managers, récompenses stratégiques et environnement physique), mix soutien du processus d'affaires (recrutement, changements de process, système d'incitation), mix coordination inter-fonctionnelle (communication interne, coordination inter-fonctionnelle, formation et développement) (mix en 3 composantes).
Lings et Greenley (2005)	Génération d'information informelle, génération d'information formelle en face-à-face, génération d'information écrite formelle, diffusion de l'information et réactivité (échelle de mesure 5 facteurs : <i>Internal Market Orientation Scale</i>).
Gounaris (2006)	Recherche d'informations concernant le marché interne, communication de ces informations, réponse à ces informations (échelle de mesure en 3 dimensions).
Jou, Chou et Fu (2008)	Empathie et considération (faire attention aux besoins personnels des employés), benchmarking (ce que les concurrents offrent à leurs employés), qualité de travail (valeurs financière et émotionnelles associées au travail des employés), remontée de communication (opportunité pour les employés de s'exprimer auprès de leur manager), partage de l'information (transmission des messages, missions et valeurs par les managers à leurs subordonnés), activités promotionnelles (engagement de l'organisation dans des relations publiques ou des activités promotionnelles) (échelle de mesure en 5 facteurs).
Panigyrakis et Theodoridis, 2009	Interaction formelle, système de récompense, feedback, procédures internes et orientation client-interne.
Tortosa <i>et al.</i> (2009)	Génération informelle d'information interne, génération formelle d'information interne, diffusion de l'information interne, réponse à l'information interne générée (adaptation de l'échelle de Lings et Greenley, 2005).
Ueno (2010)	Recrutement et sélection, formation, travail en équipe, responsabilisation, mesure de la performance et système de récompense, communication, culture, engagement/participation/leadership de la direction, engagement et participation des employés, segmentation et ciblage en interne, études de marché interne, questions RH incluant la motivation et la satisfaction au travail.
Fang <i>et al.</i> (2014)	Collecte d'informations internes, diffusion et communication d'informations internes, réactivité du marché interne.

Annexe 4

Extrait de la Newsletter de l'AFM de mars 2014)

afm NEWS - Mars 2014

Le mot de la présidente



« Marketing : les manipulateurs sont-ils parmi nous ? Le marketing nous trompe, le marketing nous spolie, c'est normal il est fait pour cela ». Telle est l'accroche de l'émission Service Public de France Inter du 12 février 2014 ; Heureusement le contenu semble plus modéré, ce qui laisse à penser que les media, comme les annonceurs, maîtrisent bien l'art d'attirer l'attention de l'auditeur ou du lecteur, à défaut de le manipuler. Les praticiens du marketing ne peuvent pas rester indifférents à ces déformations et généralisations abusives sur la notion de marketing*. Si les dérives existent dans les pratiques, il est frappant de constater que, malgré l'évidence des taux d'échec commerciaux toujours aussi élevé, le fantasme d'un marketing omnipotent persiste. Or, s'il suffisait d'un budget promotionnel élevé, ou d'une création publicitaire réussie pour que des clients impuissants et influençables achètent des produits inutiles, les responsables marketing n'auraient probablement pas à justifier si âprement le retour sur investissement de leur budget. Ainsi du côté des enseignants-chercheurs que nous sommes, il apparaît à chaque cours plus nécessaire de justifier le but ultime de la démarche marketing : satisfaire les consommateurs, à long terme, même si leurs besoins sont latents ou contradictoires. Pour expliquer cela, il faut redoubler de pédagogie, car assumer son rôle de défenseur du « bon » marketing n'est pas toujours aisé. En parodiant la citation de Jacques Séguéla, qui date déjà de 1979, on serait parfois tenté de dire « Ne dites pas à ma mère que j'enseigne le marketing, elle me croit pianiste dans un bordel ».

Emmanuelle Le Nagard

* Voir par exemple le billet de blog de François Laurent, Co-président de l'Adetem, France Inter manipulerait-elle ses auditeurs ? : Marketing Is Dead marketingisdead.blogspot.com

Annexe 5

Guide d'entretien

Introduction :

- Remerciements, présentation personnelle (projet académique et professionnel)
- Présentation du thème de la recherche : Démarche « Vision 2020 » (mise en place, opinion des salariés)
- Anonymat, exploitation des données et autorisation enregistrement
- Pour commencer, parlez-moi de votre métier... (fonction, département...)

Thème général :

Comment s'est déroulée cette démarche ? Qu'avez-vous fait ? Comment l'avez-vous vécu ?

Centrage et approfondissement :

- Pour vous, qu'est-ce que cela sous-entend lorsqu'on parle de « démarche participative » ? (qu'entend-on par)
- Comment qualifieriez-vous cette démarche ? (donner des adjectifs, expliquer pourquoi)
- Que pensez-vous de cette démarche ?
 - Quels sont les avantages, point forts de ce type de démarche ?
 - Quels en sont les inconvénients, points faibles ?
- A votre avis, est-ce important de participer pour les salariés ? Pourquoi ?

Antécédents :

- A votre avis, pourquoi la RATP a mis en place ce type de démarche ? Dans quel but ?
- Quels éléments, selon vous, peuvent encourager ou freiner les salariés à participer à cette démarche ?

Conséquences :

- Pour les salariés, quels effets peut avoir le fait de participer à la définition du projet d'entreprise ?
- Et pour l'entreprise, selon vous, pourquoi est-ce important de faire participer les salariés ? Qu'est-ce que cela lui apporte ?

Portrait chinois :

- Une pièce de la maison, un plat cuisiné
- Explicitez vos réponses

Pour conclure :

- Pensez-vous que la mise en place de la démarche soit une bonne chose ?
- Qu'est-ce qui vous a plu / déplu ?
- Si c'était à refaire, que changeriez-vous ?
- En quoi est-ce différent d'une situation où le projet d'entreprise aurait-été défini sans cette démarche ? (de manière plus traditionnelle)

Clôture de l'entretien :

- Récapitulatif des idées et confirmation par le répondant - Proposer d'ajouter quelque chose
- Connaissez-vous une personne susceptible de répondre à ses questions ?

Remerciements

Annexe 6

Retranscriptions d'entretiens⁴³

Entretien Nicolas (R1) et Olivier (R2)

14 février 2013, 13h, durée 1h30, dans un bureau qu'ils partagent, et qui donne directement sur les ateliers de maintenance du centre bus.

Olivier nous a rejoints en cours d'entretien.

Introduction : demande enregistrement, anonymat, donné ma carte de visite, présentation de ma recherche. Je lui demande s'il a des questions, il me répond que non.

Q : Pour commencer, de façon générale, la démarche, comment ça s'est passé, ce que vous en avez pensé...

R : Donc la démarche nous a été présentée au niveau du département à peu près il y a un an, un petit peu moins. Donc le but étant de faire un grand mouvement de communication, de remonter d'information on va dire. A la fois une descente d'informations depuis la direction vers les opérateurs sur les grands enjeux de l'entreprise jusqu'à 2020. Et puis dans l'autre sens de faire remonter des contributions de toute la population : opérateurs, maitrises, cadres, vers la communication. Donc nous on a fait plusieurs ateliers, groupes de travail on va dire. Le premier ça a été... ça c'est décliné on va dire, du directeur de centre jusqu'aux agents. Donc le premier avec le directeur de centre qui a duré à peu près deux heures avec l'ensemble des cadres du centre. Donc avec, que ce soit exploitation, maintenance. Et après on a fait trois ateliers ici. Le premier avec les agents de maîtrise, donc que j'ai animé, donc on était sept à peu près avec les chefs d'équipe. Et puis ensuite deux avec les opérateurs, un que j'ai mené avec l'équipe de nuit, et un autre qui a été mené par mon collègue Olivier avec des agents de jour. Donc, on va dire, on est ■, sur les ■ y'en a une ■, entre ■ et ■ qui ont participé à l'atelier, on a fait remonter les contributions à chaque fois. Donc ça s'est passé comme ça.

Euh... Pour nous l'intérêt c'est de mettre en contexte tout ce qui se passe au jour le jour dans l'atelier, les réorganisations, les changements, la productivité qu'on fait, la remettre dans un contexte plus large au niveau des enjeux que rencontre la RATP, sachant que pour les agents sur le terrain les choses changent vraiment vite. On va dire l'échéance c'est pas 2020, c'est 2024 pour le réseau bus, c'est la mise en concurrence. Et donc cet horizon-là, ben tous les ans y'a des réorganisations, y'a la productivité, ils sont tous les ans un petit peu moins à faire un petit peu plus de travail et de façon différente. Voilà... Depuis 1 an on travaille en 3 huit, on ordonnance le travail. Ça veut dire que c'est plus chaque chef d'équipe qui gère sa petite activité, mais c'est le responsable d'atelier qui planifie l'activité pour tout le monde. Donc il y a beaucoup de changements, et c'est utile de remettre dans le contexte pour les agents, pour qu'ils comprennent. Donc c'est une chose qu'on fait au jour le jour, on n'a pas attendu Vision 2020 pour communiquer sur la nécessité de se moderniser, de devenir plus performant pour pérenniser l'activité, pérenniser les emplois, mais bon Vision 2020 c'est un support comme un autre et qui est plutôt pas inutile. C'est comme ça que ça s'est passé.

⁴³ Afin de respecter l'anonymat des répondants et la confidentialité de certaines données, des passages des entretiens ont été masqués.

Q : D'accord... Donc une remise en contexte importante pour les opérateurs...

R : Voilà, même si, évidemment dans les groupes de travail, y compris avec des encadrants, il y a beaucoup de gens qui réagissent de façon un peu énergique, parfois un peu pessimiste sur l'avenir de la RATP, une entreprise qui change vraiment beaucoup. Le département maintenance étant un des départements qui fait le plus de productivité. Mais déjà d'en parler c'est la première étape, après l'adhésion elle est pas universelle, elle est pas instantanée, mais c'est en en parlant tous les jours dans l'atelier, bien au-delà des opérations de comm' on va dire de Vision 2020, mais bon, Vision 2020 permet aussi de se poser en salle, de parler pas uniquement de notre département, de parler de l'entreprise, du groupe, des filiales qui travaillent à l'étranger. Ça montre que finalement le changement dans l'entreprise, c'est pas uniquement dans cette unité, de la productivité, une meilleure efficacité, mais c'est aussi ben un développement à l'étranger, de nouvelles activités qui, pour les agents, à terme peut-être ça donnera des perspectives d'évolution. Y'en a plein qui se sont dits « a tiens, je travaillerais bien en Amérique, en Italie, en Asie etc... ». Même si pour l'instant c'est quand même assez peu atteignable pour eux, on a des activités qui sont pas si importantes que ça à l'étranger, en croissance mais pas si importantes. Mais bon ils se disent « un jour, s'il y a des postes... ». Donc ça montre que la productivité qui est perçue de façon assez négative localement sur un atelier de maintenance, elle a des aspects beaucoup plus positifs à l'échelle du groupe. Donc ça a cette qualité-là.

Q : D'accord, ça montre cet aspect-là aux opérateurs...

R : ouais, puis en plus ça rend assez tangible le contexte de concurrence parce que donc dans la démarche Vision 2020 on a les 5 plus grands groupes qui sont cités, où la RATP apparaît... enfin même les 10 plus grands groupes, avec les groupes anglais etc... ça leur a permis de réaliser qu'on était certes le 5^{ème} groupe mondial mais on était que le 3^{ème} groupe français, donc ça c'est des choses qui... enfin qui.. Je veux pas dire qui plombent l'ambiance mais qui mettent la RATP à sa place qui est une place importante mais pas... loin d'être dominante sur la marché.

Q : et ça c'est important de le montrer...

R : ben c'est important, oui, c'est important de montrer que, ben on pas intouchables. Autant sur le réseau parisien on peut avoir l'impression d'être intouchable parce qu'on est partenaire historique des municipalités, de la région etc... Mais en fait à l'échelle française on l'est déjà beaucoup moins, à l'échelle européenne encore moins, à l'échelle mondiale, on est qu'un acteur parmi tant d'autres, donc c'est bien de montrer que, voilà, on n'est pas intouchables loin de là et que, ben les efforts qu'on fait d'un côté c'est pour gagner ailleurs. Montrer que finalement la RATP, c'est une entreprise comme les autres. Ce qui est... elle est trop souvent perçue par les agents comme une administration de service public, ce qui... c'est pas le cas, c'est une entreprise avec des capitaux publics mais c'est une entreprise, donc voilà ça ça permet de la situer dans son contexte économique... Donc ça c'est une bonne chose, même si ça passe pas sans douleur quoi.

Q : oui, c'est difficile, sur le fond, les changements c'est difficile à...

R : ben oui sur le fond c'est très difficile, pour notamment des agents qui sont plutôt en fin de carrière, avec les jeunes c'est très différent, mais avec des agents qui sont en fin de carrière, qui ont connu cette RATP ou dans un atelier il étaient [REDACTED] et maintenant ils sont [REDACTED], et demain ils seront [REDACTED] ou [REDACTED], euh... oui, c'est assez difficile à vivre, c'était un autre mode de vie

en fait, c'était comme les évolutions qu'il y a eu à La Poste, EDF, France Télécom, c'étaient des emplois protégés, où les gens avaient une certaine idée de la qualité du travail, qui est une façon parfois un peu perfectionniste de travailler, économiquement pas irréprochable, on pouvait passer beaucoup de temps sur des choses qui n'en valaient pas la peine. Et voilà, pour eux c'est difficile, parce que c'est un chemin qui est assez long. Donc plus on commence tôt, plus on communique, plus on se montre proche physiquement, dans le dialogue avec eux, mieux ça passe. Si la direction générale comme la direction locale reste enfermée dans son bureau ou dans ses objectifs à elle, ben pour les agents c'est très pénible parce que les changements... ils voient juste que les changements se répercutent sur eux, mais sans les explications nécessaires. Donc Vision 2020, avec l'objectif d'avoir un taux de participation élevé, au niveau de toutes les populations de la RATP, ça force, je pense, beaucoup de gens à aller vers les agents, vers les opérateurs, beaucoup d'encadrants à faire cet effort-là. Donc ça c'est une bonne chose. Parce que pour certains c'est beaucoup moins naturel que pour d'autres. D'autant plus que beaucoup d'encadrants ont les mêmes réticences. La RATP ayant la particularité de faire évoluer les gens en interne, il y a des gens qui ont commencé mécanicien, qui deviennent chef d'équipe, puis cadre, puis dirigeant dans un département. Ben ben ces gens-là, le sentiment un peu pessimiste sur l'évolution de l'entreprise ils l'ont, ils peuvent l'avoir, du moins y'a une partie d'eux qui l'a, de par leur histoire. Donc c'est bien d'avoir un support commun... après la démarche a ses limites mais, mais c'est une bonne chose.

Q : D'accord... Donc vous m'avez dit « c'est bien parce que ça a permis d'informer », même si vous le faites en dehors de la démarche, ça a permis d'informer de façon générale sur l'entreprise et puis de souligner le rôle du management qui est très important dans ces conditions-là... Donc c'est un peu les points forts de ce type de démarche. Est-ce qu'il y a d'autres points forts à votre avis ?

R : ben après la démarche elle a été... là j'ai parlé surtout de l'aspect descendant, information, mais y'a un pan de Vision 2020 qui consiste à faire remonter des idées du terrain. Donc sur ça les gens ont joué le jeu, ils ont donné pas mal d'idées. Après, si on regarde ça un peu avec du recul, je me permets de douter de vraiment l'utilité de la chose. Non pas que les idées soient pas bonnes, mais je pense que, enfin je demande à voir ce qu'elles vont devenir. Le problème c'est que, il faut pas que ça soit juste un prétexte ou un moyen on va dire... on va recueillir plein d'idées mais après qu'est-ce qu'on en fait, quel retour on fait aux agents sur ces remontées. Alors c'est toujours mieux quand c'est participatif dans l'échange, ça permet d'avoir des séances plus animées etc... mais il faut se méfier aussi du sentiment un peu de, finalement, de cynisme, ou les agents vont se rendre compte, ben que, 1 an après, 2 ans après, toutes ces idées qui sont parties, finalement elles sont pas devenues grand-chose. Et voilà, ça pourrait pénaliser une autre démarche de ce type-là. Donc il faut... j'espère que c'est pas des faux semblants quoi. Parce que ça peut être tout à fait pénalisant pour ce genre de communication à l'avenir. Donc c'est bien beau de recueillir 10 000 contributions, mais... de faire des statistiques, de dire que les gens ont plutôt confiance en ça... on pense que telle et telle chose sont des avantages de l'entreprise, telle et telle autre des inconvénients. Mais bon, il faut essayer d'aller plus loin, pas que ce soit juste théorique. Et en fait, concrètement dans l'entreprise, j'ose espérer que pour l'élaboration du plan 2020 qui a suivi, qui a été validé par le ministre, je pense qu'ils attendaient pas les idées qui remontaient miraculeusement du terrain pour faire leur travail. Donc c'est pour ça que je suis assez sceptique sur le fait que ces contributions servent à grand-chose. Si ce n'est un prétexte de discussion, mais dans ce cas-là c'était pas affiché comme ça quoi.

Q : D'accord, donc ça ce serait plutôt une limite, ou pas, dans le futur en fonction de ce que ça va donner...

R : oui, en fonction de ce que ça va donner, ça peut être une limite. Après, de façon très pratique, le projet Vision 2020 était, à mon avis, vraiment cadré par la DG, donc des objectifs d'entreprise très larges étaient pas particulièrement personnalisés en fonction du département ou de l'unité, donc ça c'est un peu dommage parce que c'était aussi peut-être aussi un moyen de rentrer un peu plus dans le détail au niveau de chaque département sur nos fonctionnements qui doit être amélioré. Et bon voilà, c'était plutôt un support général, avec quelques volets par département, mais vraiment... par exemple tous les départements de maintenance avaient les mêmes modifications à apporter dans leur groupe d'atelier, sauf que MRF pour le réseau ferré, M2E pour les équipements ou nous, pour les bus, on a des enjeux totalement différents. Donc c'était pas...voilà, pour trouver des points d'amélioration euh... je dirai que le travail au niveau du département, le volet métier de Vision 2020 a été un peu superflu, voilà, pas assez poussé. C'est-à-dire que nous on a... forcément dans ce type de groupe de travail pendant 1 heure ou trois quart d'heure on parle de la RATP en général, puis après, pendant une heure, une heure et quart on parle de nos métiers, et on échange sur le métier : qu'est-ce que c'est responsable maintenance ? Qu'est-ce que ça sera à l'avenir ? Qu'est-ce que c'est opérateur qualifié ? Et ça le support de Vision 2020 l'intégrait pas parfaitement.

Q : Oui, ça aurait peut-être une bonne chose de préciser un peu plus, de spécialiser en fonction des...

R : en fonction des métiers.

Q : effectivement, il y a des métiers très différents... Est-ce qu'il y a eu d'autres limites à la démarche selon vous ?

R : ben après pour le côté machinistes, donc... je suis cadre de la maintenance mais je suis surtout cadre du centre bus, donc j'ai aussi participé aux ateliers *in situ* qui ont eu lieu dans la salle machinistes, où j'ai tenu on va dire, entre guillemets, j'ai tenu le stand pendant 2 heures. L'atelier *in situ* pour les machinistes c'était, pour le coup, franchement superflu, enfin c'était très descendant comme information. On mettait des panneaux d'information sur la RATP dans le monde, sur les métiers de la RATP. On pouvait échanger brièvement avec les machinistes mais qui ont souvent peu de temps. S'ils ont 5 minutes avant leur service pour boire un café, faire une partie de baby-foot et aller aux toilettes, donc ça laisse assez peu de temps pour échanger avec la direction. Donc euh... bon là les statistiques sur le département BUS qui disaient que X pourcents des machinistes avaient participé à la démarche, j'y crois assez moyennement, enfin c'est X pourcents de machinistes qui sont passés dans la salle des machinistes à un moment où il y avait des panneaux, mais ça limite un peu la démarche quoi... alors, bon forcément relever les machinistes sur leur service, ou leur donner du temps pour participer à ça, ça a un coût, donc c'est pas ce choix-là qui a été fait. En même temps, nous à la maintenance, quand on prend 5 personnes ou 7 personnes en salle pendant 2 heures, c'est 2 heures pendant lesquelles ils font pas de production, donc c'est bien aussi un investissement qu'on fait dans la démarche. Donc j'ai trouvé ça un peu dommage pour la population machiniste, qui représente, rien qu'elle, 12 000 personnes dans l'entreprise, un quart de la population, j'ai trouvé ça... pour le coup ça donnait vraiment l'image de... bon ben Vision 2020 c'est le projet de la DG, il faut envoyer des chiffres, il faut faire des séances. Donc on fait les choses un peu à la va-comme-j'te-pousse quoi. C'est vraiment la démarche opposée de ce qu'on a amené ici (*sous-entendu à la maintenance, en opposition aux machinistes*) où ■ sur ■ ou ■ sur ■ c'est pas énorme, mais par contre ceux-là, je pense qu'ils ont souvenir de cette réunion, ils ont souvenir des échanges qu'on a eu, ils pourraient peut-être citer une statistique qu'ils ont bien mémorisée... on a fait ça il y a presque un an, enfin y'a 8 mois de ça. Euh, voilà, je trouvais que c'était plus intéressant ben de passer un temps plus important avec une

proportion de gens peut être moins grande, mais le faire vraiment, pas le faire pour faire ou pour l'affichage.

Q : Mmh... Donc là auprès de la maintenance, ça a été fait en parcours atelier ?

R : oui, en fait ce qu'on a fait... en fait c'était assez proche. Donc les 2 groupes, le groupe avec les maîtrises et le groupe avec l'équipe de nuit, ça a été en salle, en atelier, en vrai atelier quoi, en réunion. Donc là on a passé... avec les maîtrises on a passé 2 heures, avec les agents de l'équipe de nuit 1 heure. Et l'autre atelier, qui a été mené par mon collègue c'était entre guillemets un atelier *in situ*, c'est-à-dire qu'on avait mis les affiches en salle détente, mais il a passé à peu près une heure avec 5 ou 6 agents donc euh... on était pas autour d'une table, ils étaient pas autour d'une table, mais le temps passé et les échanges faisaient que ça se rapprochait plutôt d'un atelier en salle... Il y avait pas de grosse différence.

Q : oui, d'autant que les supports étaient très proches... et vous pensez que ça a été important pour les salariés d'avoir la possibilité de participer ?

R : ben euh... oui, c'est important pour nous tous en fait de faire ce genre de chose, parce que, comme je disais, sans la communication, tous ces changements ils peuvent mener à de vraies difficultés quoi. Donc... on peut être tous perdants, c'est-à-dire que grosso modo, les changements se font pas, les gens se sentent mal à l'aise... on a bien vu à France Télécom ce que ça a donné quand les changements étaient trop rapides et puis trop brutaux. Donc oui, on a tous à y gagner, les agents en premier, sur la façon dont ils appréhendent leur travail, ou ils perçoivent le changement. Et puis nous en tant que direction parce que si on veut être efficaces, si on veut atteindre nos objectifs, ça peut passer que par ça, par une grande dose de concertation, de temps passé. On a la chance à la RATP de... ce grand pas entre le monde de l'administration et le monde du privé, on va le faire en une quinzaine d'années. Pour BUS on va dire, ça a commencé à la fin des années 2000, avec des changements drastiques et puis ça doit arriver à 2024. On a un temps, mais ce temps il faut en profiter, il faut pas ralentir, mais il faut le faire de la meilleure des façons, en communiquant. Ça a pas forcément été le cas pour les autres entreprises publiques qui sont passées par-là, où ça s'est fait de façon beaucoup plus rapide.

Q : Oui, plus brutale, et c'est vrai qu'il faut profiter du fait d'avoir du temps...

R : Voilà, il faut en profiter, c'est-à-dire il faut pas se reposer sur les lauriers et dire on verra ça en 2019, mais voilà, il faut pas essayer de tout faire tout de suite, il faut prendre le temps nécessaire quoi. C'est un temps, c'est pas un temps d'attente ou c'est pas un temps de petites avancées, c'est un temps d'effort énorme de communication, même si les avancées pratiques se font à un rythme beaucoup moindre. S'il faut faire 50% de productivité sur 15 ans, on tranche et on le fait quoi. Donc le rythme il est pas forcément très élevé au niveau de la productivité mais au niveau des efforts de communication il est très très élevé. Surtout dans cette période charnière, on va dire du début quoi, de la première moitié, le temps que la machine se lance. Après les gens partent à la retraite, les jeunes embauchés arrivent, on a une population de jeunes qui a quand même pleinement confiance du monde dans lequel on vit, le monde de l'administratif ou ils étaient 150 dans un atelier ils l'ont pas connu, et par contre ils ont connu les difficultés pour avoir un métier, pour se qualifier, pour faire des études, donc ils sont d'une part plus malléables et puis ils sont un peu plus conscients de la chance que c'est de faire partie de cette entreprise. Donc le temps aide, mais bon. Donc Vision 2020, enfin toutes les communications qui vont avoir lieu d'ici 2024, c'est assez... voilà.

Q : c'est important. Effectivement, les préoccupations sont pas les mêmes en fonction de l'ancienneté et de l'âge des personnes.

R : Oui...

Q : Et par rapport au fait qu'on parle de démarche participative, donc cette notion de participation, qu'est-ce que ça vous évoque ? Qu'est-ce que ça veut dire ?

R : Démarche participative, elle tend à dire que quand on se penche à plusieurs sur un problème avec des rangs, des métiers différents, on a plus de chance d'arriver à une solution acceptable pour tous quoi. Donc le principe il est très bien et en fait en local on l'applique de façon assez systématique quoi. Je pense que la RATP c'est quand même une entreprise où le dialogue social, les relations entre la direction et les employés est le plus équilibré. Et c'est une façon de travailler, que ce soit au niveau du département, par exemple le département MRB, mais au niveau des unités, c'est une façon de travailler qu'on applique beaucoup. Donc la démarche participative, moi je l'applique déjà sur des projets qu'on mène ici, sur la réforme du rôle du technicien de maintenance, sur la réforme des métiers de l'interface avec l'exploitation, sur l'évolution des métiers de la logistique, des gens qui travaillent en magasin... c'est forcément des démarches participatives, on écoute les salariés, on écoute les représentants du personnel, on affiche clairement ces objectifs et puis on voie la meilleure façon d'y arriver pour que personne ne se sente abandonné, c'est pas toujours facile parce que des fois, la concertation mène à une impasse, les gens peuvent camper sur leur position, mais plus on a cette démarche-là, plus je pense que les gens se rendent compte qu'ils ont intérêt à, justement, à faire le pas dans la direction de la direction, et puis la direction elle, elle fait les concessions nécessaires. Donc c'est quelque chose qu'on fait très fréquemment Et donc dans le cadre de Vision 2020, l'aspect participatif il existait, il y a eu beaucoup d'échanges, beaucoup de remontées, de contributions, qui étaient discutées en groupe, actées, puis envoyées via les portails Vision 2020, donc, on va dire, le début de la démarche participative a été respectée. Sauf que la démarche participative, c'est pas juste demander l'avis aux gens, faire un compte-rendu de réunion et dire « les gens disent ça » et puis finalement pas en tenir compte quoi. Ça c'est pas une démarche participative, c'est une démarche hypocrite, donc pour l'instant, on a fait le début de la démarche participative. Après c'est à voir si c'est participatif ou hypocrite.

Q : Mmh... Vous avez eu des retours déjà ou pas ?

R : euh, non pas trop, enfin il y a eu un grand forum Vision 2020 (*convention à laquelle j'ai assisté*), on nous a affiché des taux de participation, des nombres de remontées, voilà, beaucoup d'autocongratulation, mais sur les idées qui ont été remontées on n'a même pas eu le moindre exemple en fait lors de ce forum. Enfin à ma mémoire y'en a pas eu, et depuis on en a plus entendu parler. Là en tirant les mails, je me suis rendu compte que ça remontait déjà pas mal en fait Vision 2020. C'est vrai que depuis... enfin ce qu'on a eu c'est le plan de l'entreprise 2020, qui a été acté suite à cette démarche-là, on a eu la lettre du ministre qui disait qu'il était plutôt en accord donc... mais euh... bon sur les milliers d'idées qui ont été remontées, je pense qu'il y a sûrement des bonnes idées, donc peut-être en mettre quelques une en avant sur ce qui se passe concrètement ça serait une bonne chose. Un retour sur Vision 2020.

Q : D'accord. Et par rapport aux objectifs de l'entreprise, donc elle met en place ce type de démarche à votre avis c'est dans quel objectif ? Pour quelle raison est ce qu'ils ont choisi ce type de démarche là ?

R : Ben ils ont choisi cette démarche-là, pour moi parce qu'on est dans une entreprise où on peut pas, on peut difficilement faire autrement, donc, voilà on sait que si à un moment les gens sont pas concertés, les plans divers vont être rejetés et contestés fortement. Donc à mon avis c'est pour éviter un rejet trop rapide de ces objectifs-là. Mais encore une fois je crois pas une seule seconde que ce soit pour avoir des, pour recueillir des bonnes idées, parce que j'y crois pas. Je pense que c'est un leurre.

Q : D'accord, donc c'est plus une... effectivement on peut pas faire autrement parce que si on impose quelque chose et qu'on annonce qu'on l'impose...

R : voilà, c'est l'image de l'entreprise et, enfin d'autant plus avec un gouvernement qui s'affiche de gauche, notre président il a aussi des objectifs en termes de dialogue social, de relations, de paix sociale, et donc oui, c'est le meilleur moyen de le faire... Mais c'est le meilleur moyen mais en fait on dit pas, à mon sens on dit pas vraiment la réalité aux gens. C'est pas comme ça qu'on l'a présenté aux ateliers. On l'a présenté comme une chose où on faisait remonter des informations, que ça pouvait être utile, que c'était une démarche intéressante, on était, je pense tous dans notre rôle. Et puis là, on peut pas douter en permanence de la bonne foi des gens qui nous dirigent, mais si on prend un peu du recul et qu'on demande un avis personnel, oui je pense que c'est plus une sorte de manipulation intelligente, y'a en effet probablement pas d'autre choix. Voilà, le caractère franchement participatif, j'y crois pas. Pour moi c'est une démarche de communication, d'échange, mais voilà... échange au sens le plus simple du terme quoi. Un échange ponctuel qui se passe en un lieu donné quoi, et pas forcément une participation où les gens influent sur les événements. Moi je pense pas qu'il y ai le moindre atelier, enfin je pense qu'il y a pas eu, oui en effet, le moindre atelier où il y a eu une idée qui a fait changer les choses. Je pense que concrètement, on aurait pu supprimer tous les ateliers, voilà, mettre des remontées fictives, que le plan il aurait été identique. Et puis c'est normal, la direction générale, elle attend pas... au moment d'écrire la lettre au ministre, elle attend pas la contribution de l'opérateur du centre bus de (*cite le nom du centre bus*). C'est logique quoi, mais la façon dont c'est présenté, quand on parle de démarche participative, c'est pas exactement ça qui est compris de leur part.

Q : Oui, donc il manque peut-être l'aspect prise en compte pour que ce soit vraiment...

R : ben soit il manque l'aspect prise en compte, soit il faut penser la chose autrement, mais encore une fois, l'objectif il était en nombre de personnes touchées, donc les ateliers *in situ*, c'est-à-dire, on reçoit le machiniste qui passe à côté d'un panneau, il est compté, il y a un compteur, comme on compte nos voyageurs qui montent dans les bus. Donc c'est très bien (*ironique*)... Et puis après on compte les... Donc ça à la limite pourquoi pas. C'est-à-dire on compte le nombre de gens qui ont eu connaissance qu'il y a eu Vision 2020, que ça existait, que l'entreprise réfléchissait à long terme, voilà et qui a vu un panneau avec une carte du monde et... bon pourquoi pas. C'est aussi une façon de communiquer aux agents et il faut qu'ils connaissent leur entreprise, de toute façon. Mais c'est loin d'être une démarche participative. Et il y a un autre aspect qui est quantifié et apparemment très important dans ce projet-là, apparemment c'était le nombre de contributions. Donc, c'est là où moi je suis plus sceptique... compter les contributions si on fait pas de retour ensuite aux agents, si ça a pas d'influence sur les événements, c'est un peu dommage, c'est un peu hypocrite et puis du coup, pour une démarche future de ce type-là ça pourrait être un inconvénient.

(28 :24) : Arrivée d'Olivier dans le bureau

Salutation, présentations, explication du projet... Nicolas lui propose de se joindre à nous. Je précise qu'il y a un enregistrement en cours, et que c'est anonyme.

Note : à partir de l'arrivée du deuxième répondant, le ton devient moins formel, plus détendu, ils interagissent beaucoup entre eux et n'hésitent pas à prendre le ton de la rigolade pour exprimer leur point de vue.

R1 : Donc Olivier, il est responsable fonctionnel maintenance. Donc il y a deux cadres à la maintenance, on vous présente un peu le... y'a deux cadres... et donc Olivier il s'occupe de la prévention, de la qualité, de l'environnement, des investissements, enfin on va dire tout ce qui est transversal, enfin fonctionnel, et moi j'ai un rôle beaucoup plus cadré qui est de faire en sorte que mes bus ils sortent en bon état, que mes agents soient présent, travaillent... moi je m'occupe de la maintenance et Olivier il s'occupe de...

R2 : de tout le reste (*rigole*) tout le reste n'étant pas qu'une seule chose... Je suis aussi en contact avec les mainteneurs, autant, mais différemment... Hiérarchiquement pour toi (*s'adresse à son collègue*) et fonctionnellement pour moi.

R1 : en fait, ce qui se passe, c'est que moi je demande aux gens de l'atelier de faire des choses, et après ils expliquent à Olivier comment ils peuvent pas vraiment les faire et que Olivier doit les aider, il doit leur acheter un nouvel équipement, un nouvel EPI (*ils rient*).

R2 : et t'as pas parlé de la prévention des risques professionnels. Prévention des risques professionnels, c'est le mot qui sert à tout et qui englobe tout un tas de fonctions, donc en fait tout ce qui est HSCT, et avec ça on y met tout un tas de...

R1 : donc ça a la particularité de travailler pour la maintenance et aussi pour l'exploitation quoi...

R1 : (*Nicolas s'adresse à son collègue et lui explique ce qu'il a déjà dit*) Donc je disais que sur Vision 2020, on avait fait ■ groupes qui nous concernaient. Celui avec ■ où tu étais comme moi participant. Puis après on en avait fait un ici avec les maitrises, j'en ai fait un de nuit, et toi t'as fait un atelier *in situ* en salle détente.

R2 : je crois que j'en ai fait ■ ateliers *in situ*...

R1 : ah t'a fait ■ ateliers, donc j'en ai oublié un, avec les planches, en salle détente, autour d'un café...

R2 : voilà, la version 20 minutes...

R1 : oui je me demandais combien de temps ça avait duré, c'est 20 minutes...

R2 : oui, parce que l'idée c'est d'attraper les agents pendant leur pause ou à un moment qu'ils ont de relâche donc on va pas au-delà de 20 minutes. En fait on a adapté la formule qui s'utilisait pour les machinistes, qui est faite pour les machinistes en atelier.

R1 : t'avais animé pour les machinistes ?

R2 : oui, j'en ai fait ■ ou ■ je sais plus.

R1 : parce que je donnais mon point de vue sur ça et je disais que pour les machinistes ça me paraissait assez superflu comme démarche. Finalement les gens, en tout cas quand j'y étais, là, les gens passaient un peu devant les panneaux, on pouvait échanger mais très brièvement, mais avec peu de gens au final. Si on comptait vraiment le nombre de personnes au final, entre ceux qui sont passés devant le panneau et ceux qui ont eu une conversation d'au moins 2 minutes avec un encadrant...

R2 : oui mais c'est... je suis tout à fait d'accord. Je pense que déjà c'est dû au mode de fonctionnement des machinistes bus. Je sais pas comment c'est dans les autres centres, mais ici, les gens arrivent juste avant de prendre leur service, sortent la feuille, prennent le bus... déjà le temps est assez réduit et... on avait que, au mieux les gens qui trainaient, c'est-à-dire ceux qui rentraient de service et qui avaient une raison de rentrer au centre.

R1 : qui faisaient des 2 fois par exemple, qui travaillaient en 2 parties dans la journée...

R2 : donc on a eu forcément beaucoup moins de personnes. Et puis ensuite, clairement les problématiques qui sont proposées dans Vision 2020 elles sont intéressantes, elles ont de la portée, elles ont un sens stratégique, mais pour un machiniste qui conduit un bus dans les cités [REDACTED]... (Silence, et rire de R1)... c'est un petit peu éloigné quoi. Voilà. Donc, en gros, je me souviens que les points sur lesquels on a discuté beaucoup, c'était la carte, là ça les a occupés ça, la carte avec les mobilités possibles, enfin c'est comme ça a été vu, alors que c'était pas exactement ça. C'est surtout là-dessus qu'on a pu échanger. Après effectivement, définir, enfin imaginer des stratégies de croissance ou des nouvelles manières d'inventer la mobilité... non, pas en 20 minutes...

R1 : c'est assez éloigné de leur métier, c'est ce que je disais pour le mainteneur ce que j'avais ressenti c'est que finalement s'il y avait eu un volet MRB, enfin maintenance autobus un peu plus poussé avec l'horizon 2024, les concurrents, la façon de travailler, ça aurait été pas mal quoi. Parce que finalement on a parlé de ça, enfin on a essentiellement parlé de ça, de Veolia, de Transdev, du dimensionnement des équipes, de l'effectif, des problématiques concrètes quoi. Et c'étaient des aspects qui étaient pas forcément clairement affichés dans Vision 2020...

R2 : non, non, c'était très générique. De toute façon, la RATP se... enfin se met en avant sur les aspects d'ingénierie et d'exploitation, puisqu'on est des champions du monde de l'exploitation et puis on a fait des supers projets. La maintenance ça reste quand même un petit peu le parent pauvre... je trouve hein...

R1 : Mmhh, Mmhh (confirme l'affirmation de R2)

R2 : ... au point de vue RATP. Et pourtant on y a des forces, et pourtant on y a des savoir-faire qui sont aussi, aussi importants je dirai, mais...

R1 : ... mais on les valorise pas tant que ça...

R2 : voilà, on les valorise pas...

R1 : ici, dans l'atelier on a [REDACTED], y'en a [REDACTED] en France. [REDACTED], c'est un savoir-faire, on fait [REDACTED], enfin on fait, on a... enfin vraiment, clairement, nos concurrents ont pas la même chose quoi. Et ça, ça doit être une fierté, ça doit être quelque chose qui est remonté. Et parfois l'image qu'on a de la maintenance, c'est plus le mammoth qu'il faut dégraisser, ce qui dans un sens est assez vrai hein... mais on montre pas assez la

qualité de ce qu'on sait faire quoi. Donc bon... C'est aussi, Vision 2020 c'est aussi un moment où nous on doit essayer de montrer nos qualités, c'est-à-dire que, on est pas obligés de dire que c'est parce qu'il y a Veolia, ou Transdev ou Kéolis qui sont très très forts que... ben nous on doit forcément dégraisser le mammouth, mais il y a aussi, ben on doit mettre en valeur nos savoir-faire, que ça soit un atout, qu'on peut faire un métier différemment, voilà...

Q : oui, puis c'est peut être aussi important aussi, justement de mettre en avant ces points forts auprès des mainteneurs...

R1 : Oui, oui, donc euh... nous finalement, c'est ce qu'on fait au jour le jour mais dans Vision 2020, comme on était assez éloignés du métier, que la maintenance, c'est toujours un peu une conséquence des objectifs plutôt que...

R2 : oui, un moyen pour les atteindre...

R1 : heu, voilà, c'est passé un peu à la trappe.

Passage de quelqu'un dans le bureau, je me présente. Ils discutent de matériel qu'ils viennent d'acquérir, et que Nicolas a testé. Lorsque la personne sort, ils rient en précisant « on est enregistrés ». Je sens qu'ils ont envie de faire des commentaires concernant ce matériel mais qu'ils se retiennent.

Q : C'est bien vous testez le matériel vous-même pour voir si ça marche...

R1 : oui, parce que eux, ils nous expliquent ce qu'ils vont installer... Donc ces gens-là c'est des gens qui travaillent en central, et qui sont censés être des spécialistes des équipements industriels etc... donc ils nous disent ce qu'ils vont installer chez nous quoi... puis ils l'installent... et puis ils signent le papier de réception chez eux... et à la fin, personne sait expliquer devant l'équipement et s'est mis à la place de l'opérateur pour voir si ça allait, est-ce que l'usage était bon etc... donc nous...

R2 : quand même lui expliquer à l'opérateur quand même, comment ça fonctionnait...

R1 : et donc nous on doit rattraper ces affaires merdiques en cours et on doit essayer nous-même pour vérifier qu'ils sont pas en train de nous faire des bébés dans le dos. Donc clairement, moi j'ai pas trop de force, son truc ça marchait pas, j'y arrivais pas, je lui ai dit « moi je veux pas de ça ici ». Donc après on a tous râlé et puis, ils ont trouvé une solution. Ils ont payé 1,50€ par équipement en plus pour changer [REDACTED], et puis, ils sont allés une fois de moins au restaurant avec le fournisseur. [REDACTED]... (rires)...

R2 : c'est ça... c'est pour ça quand on parlait de la maintenance... c'est vrai qu'on a toujours une vision de l'ingénierie, c'est fabuleux on fait des grands projets...

R1 : on fait des plans, dans des bureaux bien chauffés...

R2 : dans des bureaux... la maintenance ça a un petit côté, un petit côté sale, mais même au niveau, je veux dire, des machinistes. Alors c'est tout bête mais c'est dans l'attitude. Les machinistes quand ils viennent, souvent, bon, y'en a certains qui disent bonjour, qui osent pas s'approcher, et les rares qui s'approchent souvent on peut pas leur serrer la main parce qu'ils ont les mains pleines de cambouis. Et ça met une espèce de distance... on le voit... nous nos gars, ont aurait pas pu leur faire aller, leur faire faire un atelier Vision 2020 en salle machiniste et faire un mixte...

R1 : Mmhh... ils seraient pas venus...

R2 : ils seraient pas venus quoi... il y a encore, il y a vraiment une séparation euh....

Q : ... d'un côté l'exploitation, de l'autre la maintenance...

R2 : voilà, et alors ça, des fois, ça accentue encore plus, parce qu'on, on va... en plus, pour certains, je dirai, intégrer la notion de clients, et de service en interne, donc ce sont nos clients, l'exploitation c'est nos clients. On est censés leur rendre un service, et euh... en même temps on est dans la même boîte quoi. Donc quand il y a quelqu'un qui débarque, enfin quand il y a un client qui débarque, tout client qu'il soit et qu'il vous manque de respect et qu'il vous parle mal, et qu'il vous dit que votre bus c'est de la merde, parce que c'est comme ça qu'ils le disent hein, c'est ces mots-là... heu... ça passe plus ou moins bien... donc y'a quand même toujours ces 2... même si on est sur le même site, même si on partage les mêmes locaux, même si on...

R1 : ... on a le même directeur...

R2 : voilà, on a le même directeur, y'a toujours cette scission qui est là... on a vraiment du mal à faire un lien... heu... Vision 2020, tous ensemble vers 2020... c'est pas gagné...

Q : oui, effectivement... Mais j'avais déjà vu ça dans un autre entretien où on me disait que c'est pas le même monde l'exploitation et la maintenance...

R2 : c'est ça, et puis même sur les manières de réfléchir, de penser, il y a beaucoup de techniciens ... si on va chercher à avoir une approche, heu comment dire, une approche techniciennes, une approche pragmatique, un problème une solution, un pas à pas, une logique, alors que là vous avez des gens qui ne sont pas dans cet environnement-là. Alors je dis pas qu'ils ont aucune logique...

R1 : l'exploitation c'est un peu plus du management pur...

R2 : des fois c'est un peu plus « à l'arrache » quoi, pour utiliser le terme exact, heu... donc s'il y a un problème, c'est une solution tant bien que mal et puis tant pis on verra demain... alors que nous on essaye toujours de s'inscrire justement dans cette lignée, dans cette vision sur le long terme, de construire.

R1 : mais dans un autre sens eux ils travaillent plus dans le temps direct. Même s'il y a encore la maintenance en centre, on a des contraintes d'exploitation, il faut sortir les véhicules à temps, il faut que les machinistes aient leur bus au bon moment. Mais eux ils sont vraiment dans l'action directe, la régulation etc... et parfois ce qui peut nous être reproché à juste titre c'est, justement d'être moins réactifs, alors parfois peut être prendre trop le temps de la réflexion de la meilleure solution, et à être un peu moins réactifs, où eux ils travaillent dans l'urgence. Voilà, donc c'est 2 mondes qu'on essaie parfois de rapprocher mais... mais par exemple Vision 2020 c'est assez symbolique. Il y a eu un groupe avec le directeur où il y avait à la fois des cadres de la maintenance et de l'exploitation, mais sinon tous les autres groupes, tous les autres ateliers, ça a été soit les uns soit les autres. Jamais on n'a mis un machiniste, un régulateur, un mainteneur et un agent de maîtrise dans la même salle pour discuter de Vision 2020. Alors qu'ils travaillent sans s'en rendre compte tous les jours ensemble et qu'ils ont le même objectif.

Q : oui, donc il y a des cultures métiers qui sont complètement différentes et il n'y a pas de ponts trop qui sont faits entre...

R2 : naturellement chez les gens, non...

Q : ça aurait pu être bien de...

R2 : ça peut se faire...

R1 : ben en fait il pourrait y avoir 2 approches différentes de ce qui a été fait, qui était une sorte de compromis. Soit une approche vraiment généraliste sur des enjeux sans spécification métier, où là il fallait mettre des gens d'horizons différents ensemble. Donc ça aurait pu être le cas, par exemple dans un centre en mettant un régulateur, un RH, un machiniste, un mécano... ou alors d'avoir vraiment une approche métier pour que les gens planchent sur l'évolution de leur métier et une démarche participative pour qu'ils fassent des propositions. Dans ce cas-là il fallait aller peut-être plus dans le détail au niveau du métier. Donc là la façon dont ça a été fait, c'est un peu un compromis entre les deux, c'est-à-dire que, il y avait quelque chose de très général, il y avait quelques petites particularités en fonction du métier de base, mais sans rentrer dans le détail. Voilà, c'était une sorte de compromis. Mais, je le répète, ça avait le mérite d'exister, Vision 2020. Le fond c'est une bonne chose. Et c'est nettement mieux de le faire comme ça que de pas le faire du tout. Mais voilà, si on fait un retour d'expérience, c'est des choses qui peuvent être un peu modifiées.

Q : oui, si c'était à refaire... l'idée c'est aussi de pouvoir améliorer...

R1 : Vision 2020 c'est un projet d'entreprise très général. On peut à la limite comprendre que on rentre pas trop dans le détail, qu'on nous donne des objectifs par corps de métier, on doit devenir plus efficaces, les systèmes d'information être mieux dimensionnés pour le service aux clients, enfin des choses comme ça, quoi. Donc ça donne des grands objectifs, mais une fois qu'on a acté ces grands objectifs, si on veut vraiment décliner dans une démarche participative, il faut faire une deuxième étape, là vraiment par corps de métier, avec une implication large des gens, et où il y a, cette fois, des propositions, mais qui aient des effets. Mais je vais dire, c'est peut être une fusée à deux étages. Le premier étage c'est un étage général où on partage des objectifs, et puis après on se planche, vraiment, on se creuse la tête pour trouver des solutions. Donc oui, si on pouvait...

Q : et sur le... le fait qu'on demande, le fait que la RATP leur ai proposé de participer, comment ça a été vécu, sur la forme...

R1 : oui, de se mettre dans une salle ou de se mettre autour d'une planche et de discuter de ça...

Q : oui... et puis le fait que, voilà quoi, que la boîte leur demande leur avis, comment est-ce qu'ils l'ont...

R1 : (*s'adresse à son collègue*) je sais pas... on va parler chacun pour nos groupes...

R2 : Ouais, enfin même si, pour avoir fait un peu les 2, je pense que les réponses, enfin les réactions étaient plus dues... comment dire, c'était dû aux personnalités humaines plus que réellement au métier exercé quoi. C'est-à-dire qu'on a eu, moi je me souviens, j'ai dû avoir au moins, sur chaque groupe, quelqu'un qui m'envoyait promener, mais royalement, en me disant que de toute façon, en gros... déjà 2020, si j'y suis encore...

R1 : si je suis pas à la retraite oui ...

R2 : oui parce que déjà euh... c'est vrai que ça a un poids dans notre entreprise. Et puis ensuite il y a toujours l'effet d'annonce, et puis le soufflé qui retombe, donc comme il y en a certains qui ont vu passer le plan 2013, ils étaient pas très chauds. Il y a avait une petite minorité qui étaient pas très chauds. Je pense qu'il y a un tiers de, dans ce que j'ai vu moi, de jeunes émergents qui ont, qui vont faire encore 20 ou 30 ans de carrière pour certains s'ils continuent quoi, enfin qui ont 30 ans à travailler, ici, ailleurs, n'importe. En tout cas, qui a réussi à se projeter dans ce qu'on leur annonçait et qui s'y sont intéressés, en se demandant « qu'est-ce que je peux devenir ? » parce qu'une des grosses problématiques, je pense notamment à MRB, c'est qu'on est je pense l'un des secteurs d'activité de l'entreprise qui sera plus facilement vendable quoi, on peut le dire, détachable, un peu comme l'ingénierie. ING ils sentent bien qu'ils sont regroupés et qu'on les a mis un peu sur le bord et qu'il y a des... hop là (*rires*)... et maintenant vous êtes... c'est un petit peu ça quoi. Une fois que tout est regroupé et qu'ils sont cloisonnés dans un coin, c'est plus facile à exporter. Un centre bus comme ici, demain, si vous mettez Veolia là, qu'est-ce que ça va changer quoi, les gars on leur change leur statut, enfin eux ils ont je pense beaucoup plus intégré cette dimension que peuvent ne l'avoir... d'autres...

R1 : d'autres qui sont sur des fonctions supports, qui se sentent un peu plus intouchables...

R2 : voilà, donc ils se sont impliqués un peu plus et ils ont trouvé ça intéressant effectivement de pouvoir participer. Il y a eu des propositions qui étaient intéressantes. Oui, j'ai eu plein de propositions...

Q : D'accord... donc plutôt...

R1 : oui, les gens plutôt volontaires, enfin, sur le groupe avec les opérateurs, que j'ai fait, donc de nuit, ils ont joué le jeu, ils étaient contents à un moment de lever la main... pas physiquement, mais... et de proposer quelque chose, que ce soit noté, que etc... voilà, bon parfois avec des trucs un peu irréalistes, donc ils s'auto-censuraient, ils échangeaient, et ils arrivaient à des choses plus raisonnables. Enfin moi je trouve qu'ils étaient plutôt contents, voilà, ça changeait du quotidien, ça mettait une autre perspective. Voilà, ça montrait une certaine forme de considération, donc... non encore une fois sur l'existence de... sur la... mais c'était... enfin je trouve que c'est beaucoup plus constructif de se mettre au tour d'une table et de prendre un temps, voilà, une heure, une heure et demi, même 20 minutes, ça va encore quoi, 20 minutes on a le temps d'échanger. Mais les 3 minutes disponibles pour les machinistes, enfin...

R2 : d'ailleurs il fallait les appâter avec du café, ou quelque chose comme ça. C'est le temps d'un café grosso modo, c'est ça hein... l'excuse c'était « viens prendre un café je te l'offre, et tant que t'es là, tiens... » (*rire*)

R1 : et puis ça les changeait pas des nombreuses animations qu'ils ont dans l'année où ils ont la galette des rois, le petit déjeuner de la prévention, le petit déjeuner de la sécurité routière, le petit déjeuner du vaccin contre la grippe... enfin je veux dire y'en a vraiment un par semaine quoi. Et donc là c'était le petit déjeuner ou la journée Vision 2020, mais c'est pas marquant quoi. Alors qu'un opérateur qui se prend, qui se met à une table, un opérateur de maintenance, ben ça ça leur arrive pas tous les jours quoi. Il a des réunions d'équipes mais dans un contexte très différent. Mais on lui parle d'autre chose, c'est plus marquant.

Q : oui d'accord, en fonction de l'habitude ou pas d'être exposé, entre guillemets, à ce type de... d'animations...

R1 : l'effort qui a été fait par les unités a été plus grand quoi, de faire ça, de détacher du temps etc... Où alors que les machinistes finalement on a dit bon ben ça sera le énième petit déjeuner, pour eux ça changera rien, y'a pas eu de communication en amont particulièrement, sur le fait qu'il y allait avoir ça... euh... pfff, voilà, ils se sont trouvés là parce que, parce qu'ils avaient pas d'autre endroit où aller, parce qu'ils passaient par là ils voyaient de la lumière et ils devaient prendre un bus quoi. C'était un évènement parmi tant d'autres. Et je pense que si on pose... à 6 mois ou 1 an des questions aux gens qui ont entre guillemets participé à ça, euh... ils seront pas marqués par la chose.

R2 : oui, ils s'en rappelleront peut être pas oui.

R1 : *(essaye d'imaginer comment réagiraient les machinistes si on leur demandait)* « c'était la fois où on nous a parlé des accidents, [REDACTED] ? Ah non, c'était la fois où on nous a parlé du vaccin ? » Enfin... [REDACTED] ... le petit déjeuner [REDACTED] *(exclamation de R2)* enfin bon...

[...]

Q : c'est impressionnant, incroyable. D'accord... et donc oui, l'idée d'habitude, ça c'est peut-être lié au fonctionnement du centre, où les machinistes sont habitués à voir régulièrement... les petits déjeuners, il y a déjà plusieurs endroits où on m'a dit « oui on a fait ça à l'occasion d'un petit déjeuner... »

R2 : c'est une manière d'animer effectivement *(un peu sceptique dans le ton)*

Q : de créer un contexte...

R1 : oui, pour que les gens s'arrentent. Ils disent « tiens y'a quelque chose aujourd'hui, je vois des croissants ». Je vais faire semblant de parler 3 minutes du sujet du jour...

R2 : avec un peu de chance s'ils arrivent à les prendre en photos avec moi et ça fait un article *(rires)*...

R1 : un article dans le journal interne... *(Rient entre eux et se moquent un peu)*

Q : d'accord... et... par rapport à la com'interne, au-delà de la démarche en elle-même en atelier, y'a eu de la com'interne qui a été faite un peu autour, qu'est-ce que vous en avez pensé, vu...

R2 : la com'interne ? Mais la comm' issue de la...

R1 : Urban web ?

R2 issue du groupe ou com' locale ?

Q : du service com'interne à la RATP

R1 : ils ont du faire des articles dans Urban hebdo, Urban web...

Q : vous avez vu vous...

R2 : oui, oui...

R1 : nous on a vu parce qu'on passe notre temps sur Internet (*ironie, rires*)... non...

R2 : chaque fois la page d'accueil c'est ce truc... rho !!!

R1 : parce qu'on a accès à l'ordinateur, on voit Urban web... que on prend la peine de lire l'Urban mag qu'on reçoit dans notre boîte aux lettres. Après que ça ait eu un impact profond sur les masses de la RATP cette communication interne, je sais pas... les machinistes ils vont beaucoup sur le Rézobus... enfin maintenant sur Urban web...

R2 : oui, mais c'était Rézobus à l'époque donc je sais pas si il y a eu une com'. Ben l'idée d'utiliser le forum et tout ça. Enfin y'a eu tout un tas de choses, c'était pas mal. Euh... dans le quotidien honnêtement, Vision 2020 s'il y a pas une... enfin dans mon quotidien, tel que moi je le vois, opérationnel... le temps que j'ai disponible pour lire, consulter des informations qui sont pas directement en rapport avec mon activité, est super réduit quoi, donc je l'ai vu, j'ai lu 2 lignes en sachant ce que c'était, j'ai compris que de toute façon c'est obligatoire et qu'il fallait y passer, j'étais surpris quand on m'a dit.. Enfin surpris, j'étais à peine surpris plutôt quand on m'a dit qu'on allait faire un atelier et que ça descendait, je sentais bien que ça... que la vague arrivait... (*Rires*) donc... détends toi tu vas prendre une douche... (*Rires*) mais concrètement j'ai vraiment compris de quoi il était question quand j'ai vu les premiers, enfin quand on a fait le premier...

R1 : quand on a reçu les enveloppes, qu'on a planché sur le truc et qu'on a fait les ateliers oui...

Q : donc oui en gros vous saviez que vous alliez prendre une douche, mais vous avez été prévenu...

R2 : oui, oui, ben Vision 2020 fallait vraiment être...

R1 : fallait être parti au Tadjikistan pendant trois mois pour pas savoir...

R2 : et encore, et encore, être enlevé... (*Rires*)

Q : peut-être même que là-bas ils en ont entendu parler... (rires)

R2 : non, il y a eu un gros buzz... euh... voilà je suis pas sûr effectivement que ça ait touché... que ça soit arrivé jusqu'en bas, parce qu'en bas, enfin jusqu'en bas, jusqu'à l'opérateur. Même si c'est lui qui était visé...

Q : quand vous dites qu'il y a eu un gros buzz... c'est pas forcément par les supports de com' ? C'est parce que vous en avez parlé entre vous, ou ...

R1 : oh non non...

R2 : non, c'est parce que Vision 2020, je pouvais pas ouvrir... sans avoir 18 mails

R1 : non, parce qu'on recevait 2 mails par jour sur ce sujet pendant 2 mois. En effet à chaque fois qu'on ouvrait Urban web ou qu'on ouvrait le magazine qu'on reçoit à la maison, il y avait ça en gros... parce qu'on recevait des enveloppes avec tout un tas de supports à coller... voilà, c'est pour ça que ça faisait le buzz quoi.

(Nicolas s'absente pour parler avec une personne qui vient de lui faire signe)

Q : d'accord, ok...

R2 : ça faisait le buzz, et puis en même temps le mode de pilotage qu'il y a eu notamment chez nous, côté MRB et côté BUS... il y a eu un suivi, avec un reporting je crois qui était assez tendu, où en gros, c'étaient presque des points 2 fois par jour, en nous demandant notre production d'ateliers, de réunions, de machin... disant « hey mais à MRB à (*nom d'un autre centre bus*) ils ont fait 50%, vous devriez en faire 55% et ... » c'était en mode war room comme on dit... enfin voilà quoi, c'était...

Q : d'accord, qui c'est qui s'occupait de ça, c'était un...

R2 : je crois qu'il y a eu un... enfin c'était en central c'était [REDACTED] qui s'occupait de ça, vous avez dû le rencontrer... Je me souviens avoir reçu pas mal de mail de lui, il disait « voilà le point à 18h, lundi à 18h, MRB tant de %, machin tant de %, ou tel centre bus... » Parce qu'il y a une mode actuellement, alors je sais pas si c'est, comment dire, si c'est une nouvelle manière de manager à la RATP ou si c'est juste des adaptations... enfin quelque chose qui me choque maintenant, enfin parce qu'y'a souvent du... c'est pas du benchmarking c'est de la comparaison, pure et dure, voire même de la mise en compétition. C'est-à-dire qu'on affiche le tableau des scores, ce qui avant était, il me semble ou alors je le voyais pas... était plus confidentiel. On était tous plus ou moins bons, plus ou moins mauvais, les mauvais on les connaissait, mais on n'avait pas de classement exact, que maintenant, on peut sortir des tableaux disant « telle unité est la meilleure, celle-là ils sont moins bons, celle-là... ah et les derniers c'est eux, c'est eux, c'est eux ». Et donc ils appliquent ça sur tout un tas de projets et ça a été fait aussi sur Vision 2020.

Q : et ça c'est assez récent comme tendance ?

R2 : ah moi je le sens particulièrement depuis 2 ans 3 ans.

Q : d'accord... et ça fait combien de temps que vous travaillez ici, enfin à la RATP ?

R2 : ici ça fait [REDACTED] ans, et à la RATP ça fait... ça va faire [REDACTED] ans cette année.

Q : d'accord...

R2 : et... enfin moi je le ressentais pas comme ça. Enfin disons qu'en fait, il y avait la pression sur les managers, ça retombait pas au niveau des agents, parce que c'est des mails qui nous sont envoyés, mais quand on recevait un tableau Excel, qui a le nom de toutes les unités et qu'il y a le nombre de... enfin la progression par unité... Mécaniquement hein, quand il y a des noms qui apparaissent en rouge, vous avez compris qu'il va falloir faire ce qu'il faut. Faire comme il faut (*rire*). Alors en soi sur un modèle de pilotage ça me surprend pas, y'a des boîtes qui fonctionnent comme ça, si vous voulez. Au moment d'être compétitif, d'être concurrentiel sur un tas de choses, finalement ça fait un peu mal de dire qu'on a piloté ce truc-là, enfin Vision 2020, de cette manière-là, alors que sur des projets beaucoup plus importants on a du mal à le faire. (*Nicolas reviens, Olivier s'adresse à lui*) Je parlais du reporting et du mode de war room ou on avait des reporting tous les 4 matins, ou on avait les tableaux qui affichaient la progression par département, par...

R1 : c'est la course de chevaux... (*Rires*) pendant la fête foraine. (*Prends une voix de présentateurs de courses*) MRB est en retard mais est en train de rejoindre BUS, MRF suit de près... enfin c'est un truc de fou... ça c'était du buzz ouais, et puis comme les directeurs, ils sont jugés sur ce type d'indicateurs complètement débiles, ben chacun, voilà faisait tout et

n'importe quoi pour faire avancer son cheval donc du coup on met des panneaux dans la salle machiniste, on fait passer les gens, et on compte comme l'hôtesse d'Air France avant le décollage... (rires)

R2 : y'a eu je crois un centre qui avait fait les 24 heures de Vision 2020 quoi. Euh... les 24 heures de Vision 2020, a un moment il faut... enfin il faut mettre de la ressource, mais là où... je veux bien dépenser de l'énergie pour rien, on est payés au mois quoi, mais... pas 24 heures quoi... on sauve pas des vies quoi... (rires)

R1 : ce qui est un peu moche c'est qu'on a l'impression qu'il y avait beaucoup de gens en central, à la direction, qui étaient liés à ce projet. Soit qui le portaient, soit qui étaient des ambassadeurs etc... mais, je sais pas toi mais moi j'en ai pas vu un seul quoi...

R2 : si on en a vu 1 (appui sur le mot, sous-entendu 1 seul). On était ensemble. Un, quand on a fait l'atelier, c'est... je sais plus comment il s'appelait, c'était un [REDACTED] qui avait participé à la Vision 2020 et qui était venu nous voir... [REDACTED]... l'après-midi... tu sais on attendait (rires) on attendait les clients « bonjour, bonjour »...

R1 : c'était un consultant ou c'était quelqu'un de la RATP ?

R2 : je sais plus. Tu vois je me souviens même pas de son... c'est le seul hein, [REDACTED]
[REDACTED]... mais c'est le seul que j'ai vu effectivement...

R1 : ah oui, un [REDACTED]... mais d'avoir des gens, bon qui ont des statures quoi. C'était peut-être le moment pour que ben, les directeurs de centres, les directeurs de méthode...

R2 : c'était le moment de faire sortir les capitaines d'industrie là, les vrais...

R1 : ...les responsables de BUS, enfin les gens, pas forcément les [REDACTED]
[REDACTED], ça c'est normal, mais euh... mais des gens qui sont impactés par ça et qui vont dans les centres...

R2 : qui ont de la bouteille et qui y croyaient quoi...

Q : Oui, qui viennent près des salariés dans les centres pour...

R1 : oui, que ça génère des groupes...

R2 : sans dériver sur le discours, comment dire, sur le point de vue politique ou syndical ou n'importe quoi, mais si on arrivait à réussir effectivement, pourquoi pas, avoir pourquoi pas des ateliers animés par une peinture, enfin je veux dire un (cite le nom d'un cadre supérieur connu de la RATP)... ou un... c'est sûr ça plane à 15 00 mètres, hein, les mecs waouh... (mime l'émerveillement)

R1 : mais même au-delà d'animer, dans un corps de métier, peut-être qui soit même uniquement participant quoi. C'est-à-dire que ben à un moment, faire un groupe de 8 personnes où il y ai (cite plusieurs noms de cadres supérieurs et directeurs) le directeur de MRB, mais qui soit un participant comme un autre, ça pourrait être assez rigolo quoi. Un moment où on nivelle les échelons, c'est franchement participatif, en plus il est là le directeur donc il entend les bonnes idées... A notre échelle, [REDACTED]

[redacted] Et donc il a participé en tant que simple participant. Voilà, il y avait un cadre qui était participant...

Q : d'accord, et ça c'était sympa comme...

R1 : ben oui, ça c'est très bien...

R2 : ben on est bien dans la démarche participative euh... parce que sinon si tous les ordres tombent toujours d'en haut et les bonnes idées tombent d'en haut... D'ailleurs c'est assez marrant parce que je me souviens pendant un atelier avec les machinistes, il y en a un qui m'a dit, [redacted]

[redacted] Et on a fait la démarche en fin d'année dernière et là en début d'année je crois ou fin d'année dernière je crois. Donc finalement sa bonne idée, elle était dans l'air du temps, 3 ou 4 mois plus tard, elle est retombée quoi.

[...]

Q : Bref, d'accord... et alors maintenant j'ai une question sous forme de jeu. C'est ce qu'on appelle un portrait chinois. Si la démarche participative était une pièce de la maison (*ils rient*) laquelle ça serait ?

R1 : ben ça serait normalement le salon quoi, le moment ou autour d'un verre de whisky et d'un gros cigare on échange sur les destinées de la maisonnée, de la société et... voilà...

Q : d'accord... normalement ?

R1 : ben c'est comme ça que... ça devrait être ça... mais alors concrètement non c'était pas ça, c'était plutôt la cuisine le matin au petit déjeuner « bon alors toi tu prends ça, toi tu fais ça, toi tu fais ça, aller hop, bonne journée »

R2 : ouais, c'était la cuisine. C'est-à-dire que c'était l'endroit où on se croise, dans le sens où on y prépare les bons plats qu'on va servir à côté, qu'on va se manger...

R1 : ouais toi c'est plus culinaire toi...

R2 : la bouffe moi, tout de suite...

Q : d'accord, ben justement ça tombe bien... et si c'était un plat ?

R2 : Oulàlà c'est compliqué comme question... (*Rires, puis long silence*)

Q : je vous sent pas inspirés sur le plat...

R1 : franchement je pense à plein de trucs mais je trouve pas de raisons...

Q : allez-y...

R1 : ben je pense au sushi, au côté un peu minimaliste du sushi, c'est genre bon ben ça va être dur les 8 prochaines années, vous étiez habitués au couscous mais ça sera des sushis. Côté couscous c'est pas mal aussi, parce que c'est...

R2 : un plat à partager...

R1 : un plat à partager et puis un peu lourd quoi...

R2 : ouais, ça serait bien un couscous. C'est un plat à partager, c'est un plat copieux, c'est ambitieux... quand on attaque un couscous faut être sûr de son coup hein, on commande le royal, faut pas avoir abusé des olives avant, parce que, c'est pas sûr de finir...

Q : donc c'est un plat qui se situe entre le couscous et les sushis... (Rires)... ok, ben je crois que j'ai fait... pour conclure, est-ce que c'est une bonne chose ? Bon vous l'avez dit hein globalement, ça a eu le mérite d'exister, en conclusion est-ce que vous avez quelque chose à dire ?

R1 : c'est une bonne chose parce que ça a court-circuité le dialogue social le plus fréquent à la RATP qui est entre les élites de la direction et les élites des syndicats, qui sont en fait des gens relativement proches...

R2 : très proches même...

R1 : [REDACTED] et du coup, là, ça court-circuite ça parce que ça prenais vraiment l'opérateur, le machiniste, l'agent de maîtrise lambda, qui se trouvais avec une voix au chapitre, donc ça c'est une très bonne chose. Donc maintenant faut pas les trahir.

Q : oui, donc il y a eu un... c'était un accès direct aux salariés, sans passer par les...

R2 : moi je vais dire, c'était une bonne chose effectivement, et là où il faut pas se loupier derrière, c'est de réussir à retraduire, enfin à refaire cet effort de vulgarisation, parce que si on ressort de Vision 2020 en un bouquin de 50 pages qu'on distribue dans toutes les boites aux lettres, ben les gens s'y retrouveront pas pour autant quoi. Donc il faut réussir à retranscrire peut être en opérationnel, en langage courant, cette démarche et à réussir à la... à faire perdurer le dynamisme parce que je pense que pour beaucoup de personnes, ils ont réussi en fait à s'identifier un peu plus dans l'entreprise, à voir des perspectives, je me dis notamment au niveau de la carte, parce que la carte, c'était... je les voyais tous rêver « ah ouais, partir à Casablanca, y'a la famille, aux States et tout... »

R1 : Mmhh, et tu parles anglais ? non ! (rires)

R2 : c'est clair... c'est tout le problème quoi vraiment... euh... ça peut être un super levier en fait pour les mobilités. Je veux dire, effectivement on va pas forcément envoyer tout le monde à droite et à gauche. Mais déjà que les gens commencent à se positionner et comprennent qu'ils sont pas seulement au centre bus, voire à l'atelier de (*cite le nom du centre bus*), pour pas dire le dépôt, parce qu'il y en a certains... Le dépôt c'est l'ancien terme du centre bus. Je crois que ça date de 2001 ou 2002, on est passés de « dépôt » à « centre bus ». C'est comme les francs, les euros, y'a des gens qui ont toujours le terme de dépôt...

R1 : la taule, les charrons...

Q : la taule c'est quoi ?

R1 : la taule c'est l'entreprise, la régie, ils appellent ça la taule. Les charrons c'étaient les carrossiers, c'était des termes un peu comme ça...

R2 : la potasse, j'en passe et des meilleures. Tout un langage en fait, où les gens sont vraiment enfermés. Y'a des gens ici qui ont 31 ans de boîte, 32, 33 ans, de RATP quoi. Les mecs ils ont grandi là-bas, 2 rues derrière, ils sont venus bosser ici, ils ont fait l'école RATP, ils sont venus bosser ici, ils en repartent ils connaissent rien du tout, rien d'autre. Et voilà, c'était un moyen je dirai d'ouvrir, ça permet aux gens de commencer à regarder devant, à gauche, à droite en se disant « ah ouais les autres ils font ça mieux », ça doit être un super moyen de dynamiser, de faire passer tout un tas, pas forcément de réformes, mais d'améliorations, de changements de manière de travailler, dans le sens bénéfique. Pas forcément de la productivité négative hein, on peut aussi parler de productivité positive. C'est un formidable miroir aussi pour les salariés de l'entreprise. Donc tout ça c'est très bien et il faut garder le dynamisme quoi. Et là, c'est à ce moment-là qu'il faut se loucher en ne sortant pas... je pense, à mon sens, la plus grosse erreur ça serait de sortir un gros bouquin imbuvable que personne ne lira. Les anciens plans d'entreprise, bon je les ai lus parce que j'étais encadrant, mais euh, quand je vois ce qui arrive, toutes ces années, après toutes les années, les chantiers, tout ce qui avait été fait sur l'ancien projet, on voit les résultats des mises en application entre le vœu pieux et l'opérationnel... On est encore plus dans la merde quoi, c'est un drame... non, non, il faut arriver à faire des choses pertinentes quoi. On leur a demandé leur avis, on nous a demandé notre avis justement, donc profitons-en, on peut faire des choses bien. Sinon je pense que c'était très intéressant....

Q : D'accord. Mais ça c'est un point qui est beaucoup ressorti, l'attente qu'il y a derrière...

R2 : en plus les gens, faudrait pas non plus qu'ils prennent pour espoir qu'on est en co-gestion. Non, non, l'entreprise reste une dictature, donc même si on vous a demandé votre avis, on fera quand même comme vous voudrez quoi... (*rires*) donc faudra réussir à faire passer les choses quoi, non mais c'est ça la réalité.

R1 : une démarche participative c'est pas de la co-gestion non plus... c'est une dictature bien amandée quoi...

R2 : voilà, bien maquillée quoi. Va falloir réussir à bien, bien faire passer les choses quoi.

Q : Bon...

R1 : pas d'autre question ? Style si Vision 2020 était un animal...

Q : ah ben allez-y si ça vous inspire...

R1 : ça serait un cheval roumain (*rires*)...

Q : c'est d'actualité

R1 : pas cher et en grande quantité

R2 : un cheval Findus.

Q : Bien, merci beaucoup de vos réponses. (Je donne une carte de visite à Olivier également). Si vous avez des questions à me poser... je reviendrai vers vous quand j'aurai écrit ma thèse, autant vous dire que ça ne sera pas tout de suite, j'en ai encore pour un certain temps.

(Aparté sur ma démarche de recherche et comment j'en suis arrivée à travailler sur Vision 2020 : explication du cheminement et de ce qui m'intéresse, la mise en place et la perception de la démarche par les salariés).

R1 : comment c'est pensé, comment c'est mis en place, et comment c'est perçu oui... non parce que déjà la différence entre la vision théorique de [REDACTED] et puis concrètement le machiniste qui prend son café et qui mange un croissant euh... pfiuuu...

Q : Voilà, c'est ce qui m'intéresse.

R1 : et en plus si tu lui demande 6 mois après ce qu'il en a pensé et qu'est ce qui s'était passé en fait à ce moment-là, alors là, entre [REDACTED] et le machiniste 6 mois après... (rires)

(J'explique comment je procède pour rencontrer les différentes personnes que j'interroge et reviens sur [REDACTED])

) Nous parlons du doctorat en général.

R2 : disons qu'on est en prise de vitesse à la RATP. On a été pendant un moment, on tournait tranquillement là, tout allait bien et puis depuis quelques années ça s'accélère, et y'a, on va dire que sur les bords on commence à prendre de la vitesse, force centrifuge oblige, ceux qui sont le plus près de l'extérieur quoi, les... comme nous, nous on sort dehors y'a le [REDACTED] qui passe là, c'est [REDACTED] quoi, on la voit bien la réalité qu'on est pas tout seul au monde, donc nous on commence à prendre de la vitesse, on claque des réformes dans tous les sens, MRB là-dessus, je sais pas si on est champion du monde mais...

R1 : on a fait [REDACTED] de productivité en 2012... j'ai vu le chiffre là...

R2 : rho... c'est énorme...

R1 : [REDACTED] et on a augmenté de [REDACTED] la charge de travail. [REDACTED] en effectif et [REDACTED] en activité

R2 : qui dit mieux, quoi ? Et donc on devient vraiment de plus en plus opérationnels et je pense qu'on a, on a vraiment une satisfaction, on pourrait vraiment tirer une satisfaction, une fierté, de notre travail, et en même temps, comme le milieu là, au niveau du nuage de lait là ça bouge pas du tout, les gens sont là, sont rivés à leur chaise, enfin rivés, accrochés à leur rocher, c'est pas rivé à leur chaise parce que des fois ils sortent... mais bon, ils sont vraiment accrochés à leur rocher et ils savaient très bien que, ben eux ils ont pas envie d'aller voir hein, Vision 2020 c'est bien beau mais en 2020 ils seront à la retraite quoi..

R1 : le premier qui bouge est mort... (rires)

R2 : voilà exactement, c'est tout à fait ça. Et du coup c'est une entreprise qui a du mal à... enfin on a du mal à... comment dire, à transformer les essais quoi, à avancer.

Q : donc vous mettez les anciens au centre ? Parce que j'aime bien l'image de la centrifugeuse, ça me parle beaucoup... vous mettez les anciens au centre et les plus jeunes recrues sur les bords...

R2 : ouais, pas forcément un combat jeunes/vieux parce que j'ai [REDACTED] ans cette année (rires) et puis pour d'autres raisons vachement meilleures. Non parce qu'il y a aussi plein de personnes

qui sont vieilles dans l'entreprise, qui ont de la bouteille dans l'entreprise, qui ont compris tout ça. Mais il y a...

R1 : non c'est plus euh... enfin, je dirai, l'extérieur du tourbillon, c'est les gens qui sont vraiment sur le terrain, qui demain peuvent être repris, comme dit Olivier, on change le panneau à l'entrée du site et on donne des uniformes rouges aux gens au lieu qui soit vert... donc ça c'est vraiment, c'est le bord du tourbillon quoi. Et puis ben l'intérieur du tourbillon, pour parler un peu, ben c'est les organes centraux, les fonctions supports... voilà, ces espèces de chasse-gardée, même d'un mode de transport à l'autre hein, le ferré il est à l'intérieur, le réseau de surface il est à l'extérieur, parce que les échéances sont pas les mêmes. Sur le ferré c'est 2040 et puis bon... enfin qui croit que la ligne 6 sera autre chose que la RATP, peut être hein, mais en tout cas ça paraît très très loin et très improbable quoi... même le jeune qui est rentré y'a 10 ans dans l'entreprise il se dit « mais 2040 je fais calcul, je serai à la retraite ».

Q : je vais reprendre l'idée de la centrifugeuse, j'aime beaucoup, c'est imagé. C'est un peu comme le portrait chinois, quand je vous ai posé la question « si c'était une pièce de la maison ? »

R2 : le panier à salade (rires)

Q : ben voilà, si c'était un objet, ça serait le panier à salade... ça paraît bête mais ça permet de faire des comparaisons... et effectivement la centrifugeuse c'est très bien vu.

R2 : je trouve qu'il y a ça vraiment et puis... et puis de toute façon il y aura toujours ce changement de vitesse c'est ce qu'on regardait, quand on parlait justement de com'interne, j'reviens sur le sujet. Là y'a une deuxième campagne qui a été faite, je le dis hein, je balance, une campagne qui a été faite sur « identifiez-vous à la RATP » vous avez vu ça ?

Q : les photos ?

R2 : les photos avec un petit rond...

Q : oui j'ai vu, oui.

Nicolas répond à un appel téléphonique

R2 : et en fait, moi qui le perçoit qui suis en opérationnel, y'a eu une com' qui a été faite sur quelques sites. Et euh, en fait quand on regarde, nous, quand on voit les collègues, parce que je commence à les connaître ceux qui sont sur les photos. Tous ceux qui sont sur du fonctionnel qui sont relativement tranquilles, on se dit c'est génial, mais eux ils ont du temps à...

Q : sur les photos ?! (Je suis étonnée car j'ai vu la campagne de com'externe).

R2 : c'est des gens de la RATP, y'a une com'interne qui a été faite. Vous la connaissez pas celle-là ?...

Q : ah d'accord... ah non, moi j'ai vu la com' externe avec les postes qu'il y a à la RATP et les usagers qui ont envoyé leur photo pour se projeter en tant que salariés. Ah y'a eu une com'interne...

R2 : oui, oui... et donc là typiquement, on le voit, y'a ceux qui sont tranquilles et qui ont limite le temps de faire les photos et tout ça, qui sont encore dans le monde de Oui-Oui quoi, y'a pas

de souci... et au quotidien ceux qui sont sur le bord là, qui se battent tous les jours quoi... on se bat tous les jours pour sortir le plus de voitures possible, on se bat pour pas avoir de problèmes, on se bat avec tout le monde, avec les fournisseurs, on se bat.. Là pour le coup le distingue entre la personne qui a eu cette très bonne idée de com' et puis la manière dont c'est perçu... moi j'ai vu ce truc-là, honnêtement, je crois que je suis tombé de ma chaise ce jour-là... non c'était pas ce jour-là. Mais au sens propre quoi...

Q : oui, donc deux mondes parallèles qui...

R2 : oui parce qu'on a une entreprise, c'est le même département et on voit des collègues qui sont détendus « et oh ! Coucou on fait des photos ». (*rires*) Toi tu te bats tous les jours tu t'engueules tous les quatre matins, je te dis franchement tu t'engueules tous les quatre matins avec les mecs qui déboulent parce que, parce qu'ils te font l'enfer quoi... voilà, comme tu dis, eux ils vont au restaurant avec le fournisseur et toi tu t'engueules avec leur fournisseur...

R1 : enfin toi tu te fais engueuler par l'opérateur qui essaye d'utiliser son truc et qui comprend pas, ça marche pas, « c'est quoi cette merde encore (*rires*). Pourquoi vous nous demandez pas notre avis ? »

R2 : voilà, et toi quand tu passes une semaine à t'engueuler avec le mec, t'allumes ton Urban web, tu te connectes sur l'intranet de la RATP et puis tu vois le gars qui est en train de faire ça comme ça, qui est en train de faire coucou dans un... enfin ... Vous l'avez pas vu ?

Q : non...

R2 : ah ben attendez (*me montre des visuels de cette campagne sur son ordinateur*). Donc ça c'est des gens de la RATP, des gens qu'on connaît. Donc vous, vous vous engueulez avec des gens toute la journée pour faire avancer, et, par exemple, lui, lui je le connais. C'est des gens qui sont censés être en soutien... Donc vous, vous vous battez toute la journée, vous allumez le truc et vous voyez des gens en train de sourire, vous vous dites « nan mais ça suffit » (*rire*)

R2 : donc voilà les campagnes de com'interne entre la bonne idée qu'il y a au départ et puis le résultat, fallait peut être « *caster* » un peu mieux les gens (*rires*). Y'en a plein là-dedans, je les ai vus défiler... Je dis pas qu'ils sont tous comme ça mais je me dis mince... Je le connais lui aussi, le mec il prenait son café tous les quatre matins, faut pas abuser...

Q : je savais pas que ça avait été décliné en interne, merci de m'avoir montré... (*nous revenons à la table de réunion*). J'éteins le dictaphone.

Après l'enregistrement, ils m'expliquent comment prendre le bus pour repartir.

Je souligne leur bonne humeur malgré les difficultés quotidiennes qu'ils connaissent. A cette réflexion, Olivier me répond que, de toute façon, il n'y a que deux façon de réagir : devenir aigri ou garder le moral, en précisant que lui n'est pas encore aigri. A cela, il ajoute que quand il est arrivé, son prédécesseur lui a dit : « tu verras, y'a des soirs, tu vas au fond de l'atelier, tu t'assoies et tu pleures ». Il le savait dès son arrivée. Il m'explique ensuite que le plus dur pour lui [...] c'est de voir les difficultés liées aux violences sur les conducteurs car il y a vraiment des choses dures à vivre pour eux.

Entretien Opérateur 1

7 juin 2013, fin de matinée, durée 00h15, dans la salle de réunion de l'atelier de maintenance.

Entretien passé juste après son supérieur hiérarchique à la demande de celui-ci et en sa présence.

Introduction

Q : Donc voilà, Vision 2020, qu'est-ce que vous en avez pensé ? Comment vous l'avez vécu la démarche ?

R : Bah c'est plutôt positif, quand on demande notre avis quoi... Après, on verra sur les faits, jusqu'où va l'écoute quoi... C'est surtout ça. Parce que là on a émis des pistes, des choses, mais faut pas que ce soit que une formule de dire, ben voilà « on donne la parole aux gens » mais finalement c'est pour faire passer des choses et dire après « oui, oui, mais on vous avait demandé ». Vous voyez ce que je veux dire, c'est les actes, on va voir si c'est associé d'actes ou pas. C'est surtout ça en fait.

Q : D'accord, et qu'est-ce que vous attendez comme actes, par exemple ?

R : bah c'est surtout sur les mobilités, moi c'est ce qui m'intéressait, sur les mobilités, c'est la possibilité d'avoir une période d'essai en fait. Parce qu'on a eu le cas nous d'un collègue que est parti et, bon au début, c'était une période d'adaptation, ça a été très dur pour lui, et s'il avait pu revenir, à tort ou à raison, il serait revenu. Après je dis pas qu'il aurait raison, qu'il aurait eu tort. Là maintenant il est bien, mais sur le moment je pense qu'il aurait fait machine arrière et qu'il aurait dit « non, vraiment, l'attachement c'est pas pour moi, le nouveau travail que je fais, ça va pas, l'ambiance ça va pas...voilà ». Donc qu'il y ai des périodes, ou des périodes d'immersion, sans aller jusqu'à parler de périodes d'essai, mais des périodes d'immersion où on peut rester, je sais pas moi, deux semaines dans une équipe, tourner avec les gars et puis voir comment ça se passe quoi.

Q : D'accord, donc une petite...

R : ouais, une visibilité, parce que là finalement, on est dans la même boîte mais on sait très bien que selon les attachements, les unités où on part c'est pas du tout la même façon de travailler, les ambiances sont pas les mêmes, les horaires sont différents, ça aussi c'est un peu... bon comme dans un autre boulot dans le privé, mais ça reste une aventure. Est-ce que je vais m'y faire ou pas ? Est-ce que... voilà. Et donc sur ça c'est un peu dommage qu'il n'y ai pas cette possibilité-là. Et après il y a aussi l'autre vision, toujours sur la mobilité, que ça puisse s'étendre finalement aux filiales RATP, qui elles sont un peu partout en France...

Q : D'accord, et sur le déroulement, comment ça s'est passé l'atelier ? Qu'est-ce que vous avez trouvé ? Comment c'était ?

R : C'était dans cette salle. Ben, chacun a émis des idées. Il y avait des points à choisir en fait, à aborder, et puis en fonction de ça on a choisi un groupe de points à aborder finalement et puis on a développé en fonction des sujets qui avaient été sélectionnés. Après je sais plus lesquels.. (rires de nous trois).

Q : oui, oui, je vais pas vous demander de me re citer ce qui a été dit, c'est pas le but.. Et vous en avez parlé un peu avec vos collègues ?

R : oh oui, je pense, j'ai pas souvenir exactement, mais oui, oui, oui, ..., oui, oui...

Q : et le ressenti c'était plutôt comment ?

R : Ben c'était... toujours... il y a malgré tout une certaine eupho... pas une euphorie mais toujours une satisfaction à être écouté, être mis en partenariat dès le projet d'entreprise, ça c'est, c'est clair. Maintenant comme je vous dis, on veut pas être l'alibi à des choses qui vont être faites en disant « on a consulté les salariés, c'est ce qu'il en est ressorti ». C'est surtout cette crr..(ainte ?) enfin pour moi, je sais pas pour les autres, mais pour moi c'est toujours cette crainte en fait de servir de, de pied de biche pour faire passer des choses. C'est ça où on peut avoir des craintes.

Q : d'accord, donc d'un côté c'est important qu'on vous demande votre avis.. (R : ah oui oui, c'est bien) et d'un autre côté, il faut que ce soit pour des bonnes raisons (R : exactement, voilà). Que ce soit pas pour justifier quelque chose.. D'accord, ok...

R : ah puis vu le climat social actuel.. les défiances qu'il peut y avoir, on est en plein dedans.

Q : Oui c'est vrai que c'est une période de changement pour la RATP et donc du coup...

R : oui forcément ça crispe un peu les choses...

Q : ok, pour les objectifs de la RATP, à votre avis pourquoi est-ce que l'entreprise a choisi de mettre en place ce type de démarche-là pour le plan ?

R : Moi je dirai, en étant terre à terre, que c'est pour une paix sociale, après voilà... Moi après je veux bien croire et dire que c'est parce que c'est important pour elle d'écouter ses salariés, mais c'est peut-être pour éviter des mouvements par la suite. Donc finalement, pourquoi elle le fait, est ce que ça a de l'importance, si c'est suivi d'actes. Si c'est pour avoir la paix sociale, pour pas avoir des alarmes sociales et avoir du dialogue forcé et qu'elle anticipe la démarche en disant « on va faire du dialogue en amont comme ça on va éviter des tas de conflits », donc finalement le but c'est pas très important à partir du moment où c'est suivi des actes et des choses qu'on a demandées en majorité. Parce que finalement on le saura jamais pourquoi c'est fait, mais après c'est les résultats qui comptent. Tant qu'on est écoutés, je pense que les gens... après il y a toujours des gens qui diront « ouais mais c'est pour être tranquille ».. oui mais finalement c'est ce qu'on veut, que ça se passe bien. Personne n'a envie de débrayer, ou personne n'a envie de passer en force. Donc voilà, c'est toujours compliqué.

Q : ok, je sais pas si vous voulez ajouter quelque chose...

R : non pas spécialement...

Intervention de [REDACTED] (son supérieur hiérarchique), en s'adressant à lui : alors moi je voudrais rajouter quelque chose. Ce qui serait bien c'est que tu donnes ton cursus professionnel, [REDACTED], parce que moi par la suite, je vais aller vous chercher quelqu'un d'autre.

R : D'accord, je commence juste à [REDACTED], c'est tout ?.. ([REDACTED] : oui ça suffit largement). En fait, j'ai travaillé 10 ans [REDACTED]

[REDACTED]. J'ai bossé 10 ans là-bas en tant que mécanicien, et ensuite [REDACTED]

[REDACTED]. On m'a pas pris mon CV, on m'a pas dit « tenez... on a quelqu'un pour vous ». C'était une démarche complètement personnelle et voilà, vu mon profil forcément ça a été relativement vite, parce que j'avais un profil [REDACTED], étant dans

le ferroviaire déjà, [REDACTED]

Q : et pourquoi vous avez choisi de venir... ?

R : Parce que 10 ans, on s'encroute au bout d'un moment, même si c'est très très varié comme métier, parce qu'à [REDACTED] on fonctionne pas du tout comme ici, c'est pas sectorisé comme ici, [REDACTED] Ici, nous par exemple ici on fait que les compresseurs, [REDACTED], ils vont faire tout ce qui est les visites, est ce que ça c'est bon, ça c'est bon, et puis si c'est pas bon, c'est quelqu'un d'autre qui va intervenir. Nous là-bas on fait tout, jusqu'au montage des pneus sur les jantes, c'est vraiment comme un garage de mécanique finalement. C'est pour ça, ici c'est trop sectorisé, c'est pour ça que la mobilité c'est bien, vous voyez, parce que sinon on s'ennuie trop vite.. C'est mieux pour faire des choses variées. Donc je suis venu ici déjà pour me remettre en question, parce que je suis rentré [REDACTED]... J'ai fini mes études, j'ai fait un peu, une année de fac, mais pour dire que j'ai fait une année de fac. Après j'ai bossé 3 ans en station-service, et après je me suis dit « bon on va essayer quand même d'aller faire de la mécanique ». Et au bout de [REDACTED] je me suis dit « je vais me tester au concours RATP, pour voir si j'ai progressé ». Parce que je suis rentré, j'étais en bac pro, sans expérience parce que je l'avais pas fait en alternance. Et puis j'ai vu que ça marchait donc j'ai dit bon ben c'est parti, on y entre et puis on verra. Voilà un peu les raisons pour lesquelles... c'était vraiment une remise en question personnelle, de voir où j'en étais, pouvoir évaluer mon niveau, est-ce que vraiment j'avais progressé. Et dans un cursus traditionnel, évaluer son niveau... à part de faire des VAE pour essayer de passer d'autres diplômes, ou passer des concours en cours du soir pour partir sur d'autres métiers on va dire, comme des métiers plus pointus, comme techniciens chez nous, ou maîtrise, mais c'est encore différent.. c'est pas vraiment les compétences intrinsèques, c'est plus de la communication, de la gestion, des choses comme ça.

Q : Vous me disiez que le fonctionnement était complètement différent [REDACTED] qui est très sectorisée... comment vous la voyez la RATP ? Comment vous voyez l'entreprise ? Quelle image avez-vous de la RATP ?

Intervention de [REDACTED] : il va chercher un autre agent, sort de la pièce.

R : Euh... c'est... d'un point de vue professionnel... en fait je suis tiraillé entre 2 positions. C'est-à-dire que, le fait de faire bouger les gens c'est bien, mais finalement on se rend compte, enfin je me rends compte que, du fait que des vrais professionnels il n'y en a plus beaucoup. Il y a des touche-à-tout, mais des gens pointus dans leur métier ça n'existe plus, et pour moi le danger est un peu là. C'est-à-dire que la RATP elle va accepter des mobilités, mais sans forcément... pour... du point de vue social ou je sais pas... mais sans forcément vérifier que les gens aient cette capacité. Moi en fait j'ai postulé quelque part, sur mon CV on va dire « ah ben lui il est capable de faire ça, bon ben on le prend ». Mais voilà... le fait de rester 3 ans ça peut être long, mais pour apprendre un métier finalement ça peut être relativement court en fonction des choses. Et donc, pour nous c'est très bien. Mais sincèrement je pense que d'un point de vue professionnel, et d'avoir des gens pointus et assidus à leur métier, en tout cas qui connaissent leur métier... Parce que c'est comme partout, quand tout va bien, on a pas besoin entre guillemets de vrais professionnels tant qu'on a des gens, des opérateurs qui savent faire les tâches y'a pas de souci. C'est dès que ça déraile, il faut commencer à voir que les gens ont compris ce qu'ils faisaient, pourquoi ils le faisaient, et qui si ça cloche quelque part, ben que c'est cette opération qui peut générer ce problème-là. Et même dans l'équipe où on est là, il y a des gens ça faisait 15 ans qu'ils étaient là, et quand ils étaient à une panne sur un compresseur... pourtant 15 ans de compresseur, mais à monter et démonter... ben bloqués...

c'est très schématisé mais comme quelqu'un qui assemble une voiture sur chaîne et un garagiste. C'est-à-dire que le gars il va savoir la monter de A à Z, mais dès qu'il va y avoir un problème, je sais pas du tout... Donc pour moi on est en train de perdre des compétences, c'est clair. Maintenant si elle est assez maline pour placer les techniciens supérieurs qui sont juste en dessous de maîtrise, ou des techniciens qui ont vraiment un gros bagage technique, pour pouvoir les garder sur place, et à ce moment-là pérenniser la formation et le savoir, y'a pas de souci. Si eux aussi ont la possibilité de partir comme ça, le savoir il va s'étioler. C'est le seul bémol.

Q : Et pour revenir sur Vision 2020. A votre avis, c'est important ce genre de chose pour l'avenir de l'entreprise ? Pour vous est-ce que ça a été important de faire cette démarche-là ?

R : Je sais pas, j'arrive pas à avoir de recul sur ça. Je peux pas vous dire, franchement. C'est vrai qu'on est quand même obnubilés, comme je vous disais tout à l'heure, par la paix sociale. On sait que les syndicats sont forts, on sait qu'il y a des tractations, on sait que enfin... c'est pas tout rose non plus le monde de l'entreprise. On sait qu'il y a les syndicats aussi, voilà. On les voit sur les promotions internes, on va dire que c'est, pas que c'est une mafia, enfin c'est fort, mais on sait qu'il y a des choses qui se passent quand on est syndiqué, qui ne se passeront pas quand on ne l'est pas. C'est inévitable, sur des évolutions de carrière, sur des tas de choses. On est loin du syndicaliste de 1910 qui allait se pendre parce qu'après il était lâché par ses ouvriers parce que lui décidait de tout bloquer et que vraiment là il y avait une vraie conviction et c'était une vraie bagarre quoi, fallait y aller. Là on sait que... on est capable d'acheter la paix sociale avec peut être des places en commissions de classement ou avec des.... C'est pour ça que finalement il y a de moins en moins de syndiqués. Parce que finalement au bout d'un moment ça se sait.. et puis voilà. Donc après c'est le piège pour nous aussi, parce que s'il y a moins de syndiqués, ils seront moins représentatifs et ils seront moins écoutés. Mais on est pris dans un cercle vertueux qui est pas joli (*confusion avec cercle vicieux*). Si on se syndique pas, on fait le jeu du patronat, mais si on se syndique, c'est les syndicats qui font peut être le jeu du patronat. Donc finalement c'est compliqué. Mais je pense que c'est inévitable, à un moment donné quand l'homme il est en position de pouvoir et de pouvoir décider des choses, malheureusement...

Q : ça c'est lié à la nature humaine je pense...

R : ouais, ouais c'est l'humanité qui est comme ça, on peut pas... on peut pas changer les choses comme ça, c'est clair. On changera pas les choses comme ça, clairement...

Retour de [REDACTED].

Q : Bon ben très bien, merci beaucoup. Je vous laisse ma carte, si besoin n'hésitez pas.

Conclusion très rapide

Table des matières

Introduction générale.....	25
Partie 1 Marketing interne et participation : phase théorique de la recherche	35
Chapitre 1 Cadre de la recherche : le marketing interne.....	39
Section 1.1 Les courants fondateurs dans la conception du marketing interne	43
<i>Le marketing interne dans le champ du marketing des services</i>	<i>43</i>
<i>Marketing interne, orientation client et management de la qualité totale</i>	<i>45</i>
<i>Le marketing interne au service de la stratégie d'entreprise.....</i>	<i>46</i>
Section 1.2 De la difficulté à définir le marketing interne.....	49
<i>Un concept polysémique... ..</i>	<i>51</i>
<i>... multidimensionnel... ..</i>	<i>52</i>
<i>... et interdisciplinaire.....</i>	<i>53</i>
Section 1.3 Les enjeux associés au marketing interne.....	57
Section 1.4 La communication interne : élément fondamental du marketing interne	65
<i>Fonctions de la communication interne et effets associées.....</i>	<i>68</i>
<i>Communication interne et communication externe.....</i>	<i>70</i>
<i>La communication interne dans des contextes spécifiques</i>	<i>72</i>
<i>Les difficultés liées à la communication interne</i>	<i>73</i>
Synthèse du chapitre 1	75
Chapitre 2 Introduction au concept de participation	77
Section 2.1 Éclaircissements concernant l'approche retenue dans ce travail	81
<i>Participer de..., participer à.....</i>	<i>81</i>
<i>Participation, implication, engagement... un flou terminologique.....</i>	<i>81</i>
<i>La participation dans l'air du temps.....</i>	<i>83</i>
Section 2.2 Fondements du concept de participation : la démocratie.....	85
<i>La notion de démocratie dans les relations industrielles.....</i>	<i>86</i>
Section 2.3 Définition du concept de participation.....	89
Section 2.4 L'évaluation de la participation	93
Synthèse du chapitre 2	97

Chapitre 3 Le concept de participation en marketing : la participation du consommateur..... 99

Section 3.1 Du marketing des services à la *Service-Dominant Logic* : Naissance et évolution du concept de participation..... 103

Marketing des services 106

Service-Dominant Logic..... 108

Section 3.2 Participation, co-production, co-crédation, ... : Définitions et terminologie autour du concept de participation..... 111

Définitions du concept de participation 111

Autour des concepts de co-production et de co-crédation 112

Les types de participation et leurs critères de distinction..... 114

Section 3.3 Pourquoi participer ou faire participer ? Antécédents et conséquences de la participation du consommateur..... 121

Du point de vue de l'entreprise à celui du consommateur 121

Les limites de la participation 123

Synthèse du chapitre 3 125

Chapitre 4 Le concept de participation en management des ressources humaines : la participation de l'employé 127

Section 4.1 La participation des salariés à la prise de décision: théories fondatrices..... 131

Les premiers théoriciens du travail : l'école classique..... 131

L'effet Hawthorne : la transition inattendue..... 132

Les théories des besoins et des motivations 132

L'étude des différents styles de direction : les approches comportementales..... 134

L'école néo-classique et les apports du modèle japonais 135

Le management participatif..... 138

Une vision contingente des pratiques de participation à mettre en place..... 140

Section 4.2 La participation à la prise de décision 143

Formes et dimensions de la participation 143

Les variables en amont et en aval de la participation..... 146

- Les conditions organisationnelles..... 146
- Les conditions individuelles 147

Synthèse du chapitre 4 155

Partie 2 Mise en œuvre d'une approche interprétative : épistémologie et méthodologie 157

Chapitre 5 Construction de l'objet de recherche 161

Section 5.1 Réflexion épistémologique	165
<i>Fondements et paradigmes épistémologiques</i>	165
<i>Positionnement adopté</i>	169
<i>Les différents modes de raisonnement pour conduire une recherche</i>	170
<i>Les critères de validité de la connaissance</i>	172
Section 5.2 Etude qualitative préalable : un changement d'angle d'approche	177
<i>L'entrée sur le terrain et l'organisation du recueil des données</i>	181
Section 5.3 Présentation de l'objet et des objectifs de recherche	183
Synthèse du chapitre 5	187

Chapitre 6 Méthode et mise en œuvre du protocole de recherche..... 189

Section 6.1 Méthode de recherche	193
<i>Logique adoptée</i>	193
<i>Méthodologie retenue : l'étude de cas</i>	195
<i>Le choix d'une étude de cas unique : Vision 2020</i>	197
Section 6.2 Présentation du terrain de recherche	201
<i>Le groupe RATP</i>	201
<i>La démarche Vision 2020</i>	209
Section 6.3 Posture du chercheur et considérations éthiques	221
<i>La posture du chercheur dans l'approche du terrain</i>	221
• La flexibilité	224
• L'instrumentation préalable	224
<i>Considérations éthiques</i>	225
• Eviter le sentiment de malaise des différents acteurs	226
• L'empathie	228
• Neutralité et distanciation	229
• La confidentialité	229
Section 6.4 Recueil des données	231
<i>La multi-angulation des sources d'information et des méthodes de recueil des données</i>	231
<i>Le recueil du discours des répondants : les entretiens</i>	233
• Sélection des répondants	235
• Déroulement des entretiens	239
• Recueil de données associées aux entretiens	242

<i>Les observations et les documents recueillis</i>	244
• Journal de bord.....	245
• Photographies et documents.....	247
Section 6.5 Analyse des données.....	255
<i>Une démarche inspirée de l'analyse par théorisation ancrée</i>	255
<i>Un processus itératif</i>	257
<i>Procédure d'analyse</i>	259
• La préanalyse.....	259
• La préparation du matériel.....	260
• L'exploitation du matériel.....	260
• Le traitement des résultats.....	261
<i>Le respect des critères de scientificité</i>	263
Synthèse du chapitre 6.....	265

Partie 3 Perception de la démarche participative par les salariés de la RATP : résultats de la recherche..... 267

Chapitre 7 Vers une meilleure compréhension de ce qu'est une démarche participative..... 271

Section 7.1 La notion de participation : une conception floue et subjective.....	275
<i>Ce que signifie le fait de participer</i>	276
<i>Les conditions rendant la participation possible</i>	288
Section 7.2 Définition de la démarche participative Vision 2020.....	299
<i>Les caractéristiques attribuées à la démarche participative Vision 2020</i>	299
<i>Les fonctions attribuées à la démarche Vision 2020</i>	306
• La fonction informative.....	306
• La fonction expressive.....	308
• La fonction sociale.....	309
Synthèse du chapitre 7.....	315

Chapitre 8 Analyse des objectifs et effets associés à la démarche..... 317

Section 8.1 Les objectifs de la démarche.....	321
<i>Les objectifs managériaux</i>	323
• Donner du sens au travail.....	325
• Rassurer les salariés.....	327
• Prévenir les risques de tensions sociales.....	329
• Faire adhérer les salariés.....	330

<i>Les objectifs stratégiques</i>	333
• Bénéficier des propositions opérationnelles des agents	333
• Impliquer les salariés dans la mise en œuvre du plan	335
• S'appuyer sur les complémentarités professionnelles.....	336
<i>Les objectifs relationnels</i>	338
• Donner une image positive de l'organisation	338
• Légitimer et justifier le plan	340
Section 8.2 Les effets de la démarche	345
<i>Les effets au niveau individuel</i>	346
• Sur les connaissances des salariés	347
• Sur le ressenti des salariés	350
• Sur l'attitude des salariés.....	353
<i>Les effets au niveau organisationnel</i>	354
• Sur les relations organisationnelles	354
• Sur les pratiques organisationnelles.....	356
Synthèse du chapitre 8.....	359

Chapitre 9 Influences contextuelles sur l'attitude des salariés envers la démarche . 361

Section 9.1 Le contexte organisationnel.....	365
<i>A l'externe : niveaux macro et méso-environnementaux</i>	365
<i>En interne : niveau micro-environnemental</i>	371
Section 9.2 Le contexte individuel	377
<i>Individu</i>	377
• Parcours professionnel et ancienneté :	377
• Niveau hiérarchique et proximité du terrain	380
<i>Relation</i>	382
• La relation à l'institution	383
• La relation au manager	385
<i>Message</i>	389
• Le fond du message	390
• La forme du message.....	391
Synthèse du chapitre 9.....	401

Conclusion générale 405

<i>Retour sur les principaux résultats</i>	405
<i>Contributions de la recherche</i>	410
<i>Principales limites de la recherche</i>	414
<i>Voies de recherche</i>	417

Bibliographie.....	421
---------------------------	------------

Annexes.....	467
---------------------	------------

Annexe 1 ANI du 19 juin 2013 - article 12	469
---	-----

Annexe 2 Organisation des résultats (carte mentale générale)	471
--	-----

Annexe 3 Les éléments constitutifs du marketing interne dans la littérature	473
---	-----

Annexe 4 Extrait de la Newsletter de l'AFM de mars 2014)	475
--	-----

Annexe 5 Guide d'entretien.....	477
---------------------------------	-----

Annexe 6 Retranscriptions d'entretiens.....	479
---	-----

Table des matières.....	507
--------------------------------	------------