



**HAL**  
open science

# Le processus de légitimation intra-organisationnelle d'un dispositif de gestion à l'épreuve des logiques institutionnelles. Le cas d'un observatoire des métiers dans un organisme public de recherche

Zilacene Dekli

## ► To cite this version:

Zilacene Dekli. Le processus de légitimation intra-organisationnelle d'un dispositif de gestion à l'épreuve des logiques institutionnelles. Le cas d'un observatoire des métiers dans un organisme public de recherche. Gestion et management. Aix Marseille Université, CNRS, LEST UMR 7317, 13626, Aix-en-Provence, France, 2019. Français. NNT: . tel-03517672

**HAL Id: tel-03517672**

**<https://hal.science/tel-03517672>**

Submitted on 11 Jan 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ**  
Faculté d'Économie et de Gestion  
École Doctorale d'Économie et de Gestion 372 d'Aix-Marseille  
Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (UMR 7317)

LE PROCESSUS DE LEGITIMATION INTRA-ORGANISATIONNELLE  
D'UN DISPOSITIF DE GESTION A L'ÉPREUVE DES LOGIQUES  
INSTITUTIONNELLES

LE CAS D'UN OBSERVATOIRE DES MÉTIERS DANS UN ORGANISME PUBLIC DE  
RECHERCHE

**Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion**  
Présentée et soutenue publiquement par

**Zilacene DEKLI**

*Le 02 octobre 2019*

**Jury**

***Directrice de thèse***

**Mme Ariel Mendez**, Professeure des Universités, Aix-Marseille Université

***Rapporteurs***

**M. Ewan Oiry**, Professeur, Université du Québec à Montréal

**Mme Géraldine Schmidt**, Professeure des Universités, Université Paris 1 Panthéon  
Sorbonne

***Suffragants***

**Mme Martine Brasseur**, Professeure des Universités, Université Paris-Descartes

**M. Tarik Chakor**, Maître de Conférences, Université de Savoie-Mont Blanc



*Aix-Marseille Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*



# Remerciements

Il est souvent souligné que la thèse est un travail solitaire, mais en écrivant ces lignes je me rends compte qu'il est loin de l'être notamment avec l'aide, le soutien et la confiance de nombreuses personnes.

Je remercie tout d'abord ma directrice de thèse Ariel Mendez pour avoir accepté de m'encadrer, mais aussi pour sa disponibilité et ses conseils tout au long de ces années. Son accompagnement a permis l'aboutissement de ce travail.

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à Géraldine Schmidt et Ewan Oiry qui ont accepté d'être rapporteurs de cette thèse. Je remercie également Martine Brasseur et Tarik Chakor pour avoir accepté de prendre part à mon jury.

Je souhaitais vraiment remercier tous les acteurs rencontrés sur le terrain. Le respect de l'anonymat ne me permet pas de les nommer, néanmoins je tenais à souligner leur gentillesse et disponibilité permettant l'existence de cette thèse.

Un merci chaleureux au LEST, un laboratoire donnant les moyens à ses doctorants de réussir. Derrière la structure, il y a des personnes formidables et compétentes. Je pense à Thierry Berthet en tant que directeur, et à toute l'équipe Nathalie, Laurent, Anne, Elie, Jocelyne, Ouafaa, Aymeric pour leur aide précieuse. J'adresse une pensée particulière à Isabelle et Marion, des piliers et des confidentes indispensables et je les remercie pour tous ces moments agréables. Je pense aussi à Stéphane, à sa gentillesse et sa bienveillance, il n'est plus là mais il aura contribué à notre réussite à tous. Je remercie tous les chercheurs et enseignants-chercheurs pour toutes les discussions et leurs conseils, vraiment utiles pour ma formation et la réalisation de cette thèse. Je tenais à remercier tous les membres de mon comité de suivi, Lise Gastaldi, Baptiste Giraud, Tarik Chakor et Amandine Pascal qui m'ont guidé dans mon travail et apporté une réflexion enrichissante.

Le LEST c'est aussi des collègues et de belles rencontres. Je pense à Jimmy pour nos rires, nos discussions et le soutien mutuel. Je pense aussi à Clara, Angélique, Garance, Céline, Franck, Christophe, Jérémy, Sandra, Léo, Flavie, Yolaine pour tous ces moments de partage, de galère comme de joie, inoubliables. Je voulais dire un petit mot aux nouveaux, ils sont tous aussi géniaux et je suis content de les avoir rencontrés vers la fin de cette aventure. Bien entendu, la petite mention spéciale aux bons vieux doss du Z, on rigole bien mais il y a aussi beaucoup de soutien, merci beaucoup.

J'adresse mes remerciements infinis à Claire car ces lignes ne suffiront pas pour dire à quel point tu as été un soutien décisif surtout sur cette fin difficile. Tu as dû me supporter, et je sais que si je peux maintenant écrire ces remerciements c'est en partie grâce à toi. Merci d'être aussi intelligente, compréhensive et surtout d'être toi. Merci d'être là...et du coup merci aux formations d'AMU !

Je souhaite m'adresser à mes grands-parents, tantes et oncles pour leur soutien et leur amour. Je pense aussi particulièrement à ma tante Fatma, son mari et ses enfants. Ma tante, comme une deuxième mère, m'a accueilli et m'a permis d'être là aujourd'hui. Je ne la remercierai jamais assez pour tout ce qu'elle a fait ou donné pour moi.

Pour finir, je m'adresse à mes parents et à mon frère. Je crois que tout le travail réalisé pour cette thèse n'est rien face à tous vos sacrifices pour moi, et je crois aussi que rien ne suffira pour exprimer tout l'amour que j'ai pour vous. Je pense que je passerai ma vie à vous remercier pour cette thèse, mais surtout pour m'avoir permis d'avoir une vie meilleure. Merci pour votre amour, votre éducation, votre soutien, votre confiance, vos encouragements et pour tout. Je vous suis éternellement reconnaissant.

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>9</b>
<b>Première partie : Revue de la littérature .....</b>	<b>19</b>
<b>Chapitre 1 : Les observatoires, des dispositifs représentatifs de l'évolution de la GRH.....</b>	<b>21</b>
1.1 Les observatoires : des objets peu étudiés .....	22
1.2 De la production de connaissances statistiques à l'observation sur le terrain : l'évolution des méthodes mobilisées par les observatoires .....	32
1.3 Les observatoires, des outils résultant de l'évolution de la GRH .....	41
<b>Conclusion du chapitre 1 .....</b>	<b>51</b>
<b>Chapitre 2 : Les multiples vies d'un outil de gestion : entre fonctions multiples et appropriations successives.....</b>	<b>53</b>
2.1 Les diverses fonctions d'un dispositif de gestion .....	54
2.2 L'appropriation : un processus révélateur des jeux d'acteurs autour des dispositifs de gestion .....	85
<b>Conclusion du chapitre 2 .....</b>	<b>85</b>
<b>Chapitre 3 : La légitimité d'un dispositif de gestion confrontée aux logiques institutionnelles présentes dans une organisation .....</b>	<b>87</b>
3.1 L'interaction entre outils et logiques institutionnelles portées par les acteurs : les manques empiriques de la littérature.....	88
3.2 Le concept de légitimité intra-organisationnelle .....	102
3.3 L'intérêt d'un cadre théorique analysant la légitimité intra-organisationnelle d'un dispositif de gestion face aux logiques institutionnelles présentes dans une organisation .....	116
<b>Conclusion du chapitre 3 .....</b>	<b>131</b>
<b>Fin de la première partie .....</b>	<b>133</b>
<b>Deuxième partie : Design de la recherche .....</b>	<b>135</b>
<b>Chapitre 4 : La construction de notre objet de recherche dans un positionnement épistémologique interprétativiste .....</b>	<b>137</b>
4.1 Un objet de recherche enrichi par des études exploratoires .....	138
4.2 Une recherche inscrite dans un paradigme épistémologique interprétativiste.....	146
4.3 La réalisation d'une étude de cas unique au travers d'un raisonnement abductif.....	151
<b>Conclusion du chapitre 4 .....</b>	<b>159</b>
<b>Chapitre 5 : Les méthodes de récolte et d'analyse de données.....</b>	<b>161</b>
5.1 La présentation du cas.....	162
5.2 Les méthodes de récolte de données .....	167
5.3 La méthode d'analyse de données et l'organisation de la restitution des résultats .....	172
<b>Conclusion du chapitre 5 .....</b>	<b>183</b>
<b>Fin de la deuxième partie .....</b>	<b>185</b>



<b>Troisième partie : Analyse des résultats et discussion .....</b>	<b>187</b>
<b>Chapitre 6 : Une manifestation sans contrainte de la logique d'observation sociale des membres de l'observatoire .....</b>	<b>189</b>
6.1 Un contexte de modernisation de la gestion des ressources humaines dans l'organisme favorable à l'introduction d'un observatoire des métiers .....	190
6.2 Le processus d'intégration de l'observatoire dans la nouvelle politique RH de l'organisme	202
6.3 Des fonctions développées et une légitimité acquise autour de la production de connaissances concernant les ingénieurs et techniciens .....	216
<b>Conclusion du chapitre 6 .....</b>	<b>229</b>
<b>Chapitre 7 : Une confrontation entre deux logiques qui modifie la fonction et la légitimité de l'observatoire .....</b>	<b>231</b>
7.1 Des transformations profondes au sein de la DRH avec la montée en puissance du nouveau management public .....	232
7.2 Le processus de défense des membres de l'observatoire face à l'appropriation du dispositif par la DRH.....	242
7.3 L'influence majeure des nouvelles activités de l'observatoire sur son fonctionnement et sa légitimité au sein de l'organisme .....	251
<b>Conclusion du chapitre 7 .....</b>	<b>261</b>
<b>Chapitre 8 : Un compromis entre les deux logiques qui aboutit à une nouvelle fonction pour l'observatoire.....</b>	<b>263</b>
8.1 L'importance accrue de la GPEC dans le cadre des réformes de la fonction publique et de la recherche .....	26
8.2 Le processus de compromis entre la DRH et l'observatoire pour les besoins de la politique de GPEC.....	273
8.3 L'arrêt des études, le symbole de la nouvelle fonction et légitimité de l'observatoire tournée vers l'expertise .....	283
<b>Conclusion du chapitre 8 .....</b>	<b>295</b>
<b>Chapitre 9 : Apports et limites d'une recherche sur les conditions du maintien d'un observatoire dans une organisation .....</b>	<b>297</b>
9.1 Les apports théoriques issus de l'analyse d'un observatoire des métiers .....	298
9.2 Les apports managériaux, perspectives de recherche et limites de notre travail.....	315
<b>Récapitulatif des apports et limites de notre recherche .....</b>	<b>325</b>
<b>Fin de la troisième partie .....</b>	<b>327</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>329</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>335</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>361</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>367</b>

# Introduction générale

*« Les observatoires sont des dispositifs innovants mais potentiellement fragilisés par les nombreuses tensions qui les traversent et émaillent la vie de l'entreprise » (p.97).*

Voici le constat de Béatrice Sarazin, chargée de mission de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), concernant les observatoires, extrait d'un numéro de 2015 de la revue des conditions de travail de l'ANACT. Cette analyse de Béatrice Sarazin suggère la fragilité de l'existence de ces observatoires et leur difficulté à se pérenniser dans une organisation. Dans le cadre de cette thèse, ce constat sera questionné, approfondi et permettra d'aborder un objet de recherche assez peu étudié en Sciences de gestion : les observatoires.

## *Les observatoires, des outils méconnus*

Avant d'aborder le fond de notre sujet, il est nécessaire de définir les observatoires. Les entreprises ont toujours mis en place des pratiques et des outils leur permettant d'avoir des informations précises pour organiser leurs actions et mettre en œuvre leur politique économique et de ressources humaines. Les observatoires présents dans des organisations privées et publiques poursuivent ces mêmes objectifs.

À la fin des années 1980, plusieurs entreprises françaises comme EDF-GDF, la Société Générale ou encore Total ont mis en place des observatoires sociaux. Ces observatoires permettent de recenser des informations sur les situations de travail des salariés et surtout de faire émerger des processus défailants de l'organisation (Hereng, 2003). Depuis les années 2000, on constate une multiplication et une évolution de ces structures. De fait, les observatoires sociaux ont laissé place à des observatoires traitant de thématiques spécifiques : observatoires des métiers ou observatoires des conditions de travail. Ces observatoires vont inclure divers acteurs selon les thèmes abordés (direction, syndicats, médecins, consultants, chercheurs...) pour engager une discussion sur la base de données internes ou de résultats d'enquêtes réalisées par des prestataires extérieurs ou même des acteurs déjà présents dans l'organisation. En substance, un observatoire est une structure permettant de produire des connaissances sur l'organisation. Ces structures sont créées afin d'étudier des sujets liés au

travail, aux métiers ou encore aux conditions sociales des salariés. Les connaissances produites sont souvent des moyens de trouver des pistes pour engager la transformation de l'organisation afin de résoudre les difficultés des salariés (Levet, 2013). Ainsi, les observatoires peuvent être considérés par certains acteurs comme un appui dans leurs fonctions au quotidien. Par exemple, un observatoire des métiers peut aider la direction des ressources humaines à définir sa politique de l'emploi et être une instance d'aide à la décision (Scouarnec, 2004). De plus, selon Vlamynck et Gilbert (2010), les observatoires des métiers apportent une lisibilité sur l'évolution de l'emploi et renforcent le dialogue social.

### ***Le contexte de multiplication des outils de gestion dans les organisations***

Les observatoires s'inscrivent dans un contexte de multiplication des outils de gestion dans les organisations. Cette présence importante des outils de gestion suggère, pour Bessire et al. (2012), qu'ils sont « *au cœur du fonctionnement des organisations contemporaines* » (p.53). Les organisations publiques et privées ont vu leur fonctionnement impacté par une vague de rationalisation, et les outils de gestion participent grandement à cette dynamique qui concerne tous les secteurs, et même, comme le souligne Moisdon (2005), les champs de la santé ou de la culture qui en étaient préservés quelques années auparavant.

Les outils de gestion ont désormais une place importante dans les organisations. Ce sont des moyens utilisés par les acteurs qui font partie intégrante de leur travail au quotidien. Ces outils sont présents dans les diverses sphères de l'organisation : la comptabilité, les finances ou encore les ressources humaines. Les acteurs mobilisent ces outils avec la volonté de rationaliser leur organisation, afin de répondre notamment à une exigence de performance, dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Les outils permettent aux acteurs d'avoir une meilleure connaissance de leur organisation, et sont un appui dans la constitution et la mise en œuvre de leurs politiques économiques ou des ressources humaines. Grâce aux outils de gestion, les acteurs peuvent évaluer leurs salariés, les former, gérer leurs activités, salaires, carrières ou encore leurs conditions de travail.

La littérature en Sciences de gestion concernant les outils de gestion est abondante. Les auteurs ont analysé plusieurs outils de gestion sous différents angles et dans des environnements divers. Les nombreuses recherches sur le sujet définissent les outils de gestion et caractérisent l'évolution de leur rôle au sein de l'organisation depuis plusieurs décennies. Par exemple, nous pouvons citer les travaux de Gilbert (1998) qui permettent

d'identifier les multiples fonctions d'un outil de gestion. Moisdon (1997), quant à lui, montre la transformation des outils passant d'un rôle de régulation des comportements à une fonction de création et de diffusion du savoir. Enfin, De Vaujany et Grimand (2005) s'intéressent aux appropriations successives d'un outil de gestion par les acteurs de l'organisation. Ce qui émerge de cette littérature de manière persistante et depuis plusieurs années, c'est cette idée que les outils de gestion sont le résultat d'une construction sociale. Ils ne sont pas neutres. Bien au contraire, ils sont révélateurs des intérêts et ambitions des acteurs responsables de leur création et mise en œuvre. De plus, cette littérature met en évidence les succès, les échecs et également les vies multiples des outils dans une organisation, justement déterminés par la présence et les choix de certains acteurs.

Les travaux en Sciences de gestion se sont intéressés à plusieurs types d'outils : d'évaluation, de contrôle de gestion, de formation, de gestion des compétences... Bien que les observatoires paraissent être des outils apportant des connaissances sur l'organisation à ses acteurs, peu de travaux dans cette discipline s'intéressent d'une manière précise à ce type d'outil. À notre connaissance, il existe encore peu d'éléments dans la littérature sur le fonctionnement concret de ces observatoires. La littérature existante s'est focalisée sur les démarches et les méthodes de l'observation sociale (Igalens et Loignon, 1997 ; Galey, 2001), sur la performance des réseaux d'observation sociale au sein des entreprises (Hereng, 2003), et également sur certains observatoires des métiers (Vlamynck et Gilbert, 2010 ; Scouarnec, 2004) ou de la santé au travail (Delmas, 2012 ; Levet, 2013). Ces travaux insistent peu sur la réalité au quotidien de ces observatoires, c'est-à-dire la réflexion autour de l'outil, les échanges entre les acteurs impliqués dans ces observatoires, ou encore leur place dans l'organisation. En effet, au-delà de l'ingénierie de l'outil, les actions et les enjeux des acteurs qui créent et font vivre ces observatoires au sein d'une organisation constituent un des manques de la littérature sur ce sujet.

### ***La construction de l'objet et de la question de recherche***

Plusieurs éléments liés aux caractéristiques d'un observatoire et aux travaux existants permettent d'identifier les raisons de la fragilité de ce type de dispositif soulignée par Sarazin (2015) dans son article.

Les observatoires sont des dispositifs de gestion permettant de recueillir des informations afin d'avoir une meilleure connaissance sur une organisation. Les acteurs RH peuvent les créer

pour répondre à des exigences légales, par exemple en matière de prévention quant à la santé au travail ou encore pour une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il est important de souligner que ce sont les acteurs qui font le choix de ce genre de dispositif, la législation actuelle obligeant les entreprises à mettre en place toutes les dispositions nécessaires pour s'occuper de certains sujets et non pas à créer un observatoire. Cet élément renforce la fragilité des observatoires car les acteurs sont libres de choisir un autre dispositif et de les remplacer. Cette volonté de créer un tel dispositif dépend des intérêts des acteurs. Si la mise en place d'un observatoire répond toujours aux intérêts des acteurs, ils seront conservés, mais lorsque leurs intérêts changeront ou encore au moment du départ de ces acteurs, cet observatoire pourrait disparaître, sachant qu'il ne bénéficie pas d'une « immunité légale ».

Un autre élément de la fragilité des observatoires renvoie à la littérature sur ces dispositifs et sur les outils de gestion en général. Igalens et Loignon (1997) précisent que les observatoires n'ont pas de pouvoir de décision, ils guident et transmettent des connaissances aux acteurs et à la direction d'une organisation afin de prendre leurs propres décisions. De son côté, Sarazin (2015) ajoute qu'il est difficile de s'assurer de l'importance des connaissances produites par ces dispositifs dans les décisions prises par ces acteurs. Dans un contexte de multiplication des outils de gestion, les organisations ont certes besoin d'outils comme les observatoires pour prendre du recul, et du temps afin de comprendre certaines problématiques, mais elles sont également en recherche d'outils qui répondront à des besoins d'une manière plus concrète. La mission purement « d'observation » des observatoires peut paraître alors en décalage avec ce besoin des acteurs de bénéficier d'outils permettant la réalisation d'actions concrètes avec des résultats immédiats. Ce décalage est susceptible d'aboutir à un risque d'obsolescence rapide, comme le souligne Delobbe et al (2011) pour des outils de gestion des compétences. Les observatoires sont les archétypes des dispositifs caractérisés par ce risque : dans un premier temps, ils correspondent aux attentes des acteurs souhaitant engager une réflexion sur leur organisation et par la suite, ils deviennent assez vite obsolètes quand ces attentes évoluent, car ils ne répondent pas forcément aux nouveaux besoins des organisations qui subissent de fréquentes mutations.

Sur la base de ces premiers éléments justifiant de la fragilité des observatoires dans les organisations, nous posons la question de recherche suivante :

## ***Dans quelles conditions les observatoires peuvent-ils se maintenir dans une organisation ?***

Cette question oriente notre réflexion quant aux différentes situations permettant le maintien des observatoires au sein d'une organisation et sur les moyens d'échapper à leur fragilité intrinsèque. Pour approfondir notre question de recherche, nous ferons référence à une littérature en Sciences de gestion liée aux outils de gestion, aux logiques institutionnelles et à la légitimité intra-organisationnelle.

### ***Le cadre théorique mobilisé et la problématique de recherche***

Les observatoires étant des dispositifs de gestion, nous nous appuyons tout d'abord sur la littérature sur les outils de gestion. Ces outils créés par les acteurs véhiculent leurs intérêts mais ils peuvent également avoir plusieurs vies et des fonctions différentes au cours de leur existence dans une organisation. En effet, un outil peut être accepté, abandonné et subir des modifications suite à des usages différents des acteurs (Martineau, 2012). La littérature évoque les différentes fonctions possibles pour un outil de gestion. Dans le cadre de cette thèse, nous associerons les typologies des fonctions d'un outil présentées par Moisdon (1997), Gilbert (1998) et Chiapello et Gilbert (2016) pour déterminer les usages des acteurs d'une organisation concernant un observatoire. De plus, nous mobiliserons les travaux de Grimand (2006) et De Vaujany (2005) permettant de mettre en évidence le concept d'appropriation. Ce concept développe l'idée des appropriations successives d'un outil de la part des acteurs, et également les différentes interactions entre les acteurs à travers l'histoire de l'outil. Pour étudier d'une manière précise un outil de gestion, il faut alors identifier les acteurs liés à celui-ci, mais aussi le contexte dans lequel il évolue afin de mieux comprendre les différents enjeux en présence.

Pour mieux saisir les enjeux des acteurs liés au contexte, nous faisons le choix de mobiliser le concept de logiques institutionnelles (Alford et Friedland, 1985 ; Thornton et Ocasio, 1999) dans une organisation. Ce concept naît d'une critique des théories néo-institutionnalistes. Ces dernières ne prennent pas assez en compte les dimensions « micro », c'est-à-dire à l'échelle des organisations et des individus. Les logiques institutionnelles définissent les principes organisationnels et renvoient aux valeurs, croyances, pratiques et outils permettant aux

individus de donner du sens à la réalité sociale (Thornton et Ocasio, 1999). Les individus véhiculent les logiques institutionnelles, et leurs actions et pratiques sont déterminées par ces logiques. Des travaux récents montrent le rôle des outils de gestion vis-à-vis de ces logiques. Les outils véhiculent des logiques institutionnelles car ils sont mis en place par des acteurs également porteurs de ces logiques. De plus, les outils peuvent jouer un rôle de régulation des rapports sociaux entre des logiques contradictoires (Drevetton, 2008 ; Terrisse, 2012). Néanmoins, les travaux se sont principalement focalisés sur ces deux rôles dans l'étude des interactions entre les outils de gestion et les logiques institutionnelles. La littérature ne s'est pas assez intéressée, d'un point de vue empirique, à la diversité des interactions possibles entre les outils et les logiques institutionnelles pouvant engendrer des conséquences sur le fonctionnement ou l'existence même de ces outils.

Afin d'analyser les conditions de maintien d'un observatoire, nous avons décidé de nous appuyer sur un dernier concept théorique, celui de la légitimité intra-organisationnelle. Ce concept issu de la légitimité organisationnelle (Suchman, 1995), mobilisé par quelques travaux pour étudier les outils de gestion (Buisson, 2005 ; Bédé *et al.*, 2012), permettrait d'identifier les stratégies des acteurs pour légitimer leur outil au sein d'une organisation. Nous nous appuierons sur les différentes catégories de légitimité présentes dans la littérature (Weber, 1971 ; Aldrich et Fiol, 1994 ; Scott, 1995 ; Suchman, 1995 ; Ruef et Scott, 1998 ; Cullière, 2006) pour caractériser le type de légitimité requis pour l'observatoire afin d'expliquer son maintien dans l'organisation. Le concept de légitimité intra-organisationnelle permettrait d'aborder la question des outils de gestion et des logiques institutionnelles sous un nouvel angle, beaucoup plus focalisé sur les pratiques et les stratégies des acteurs.

Ces différentes littératures permettent d'approfondir et théoriser notre question de recherche et de poser la problématique suivante :

***Comment un dispositif de gestion confronté à des logiques institutionnelles antagonistes reconstruit-il dans le temps les conditions de sa légitimité intra-organisationnelle ?***

## *La méthodologie de la recherche*

Pour répondre à cette problématique de recherche, nous nous intéresserons à un observatoire des métiers dans un organisme public de recherche français créé il y a vingt-quatre ans. L'objectif est de comprendre son processus de légitimation face à des logiques institutionnelles dominantes, à travers l'évolution de ses fonctions tout au long de ces années. Les concepts composant notre cadre théorique insistent tous sur une approche dynamique des phénomènes étudiés. De ce fait, dans notre analyse de l'évolution d'un observatoire dans une organisation nous nous appuyerons sur l'approche contextualiste de Pettigrew (1985) permettant de mieux saisir le contexte, le processus et le contenu liés à notre objet de recherche. De plus, nous mobiliserons la méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations (Mendez, 2010 ; Brochier et *al.*, 2010) afin d'identifier les différentes séquences importantes de l'histoire de l'observatoire. Nous avons réalisé une étude de cas qualitative sur la base d'une trentaine d'entretiens, de deux observations non participantes et de l'étude de nombreux documents associés à l'histoire de l'organisme de recherche et de son observatoire.

## *Le plan de la thèse*

Cette thèse sera divisée entre trois parties.

La première partie consistera à présenter la littérature composant notre cadre théorique. Dans le **chapitre 1**, nous nous intéresserons à l'état de l'art concernant les observatoires. Nous mettrons en lumière les travaux définissant ces dispositifs. Nous présenterons également les moyens mobilisés par ces derniers. Enfin, nous montrerons que les observatoires sont représentatifs de la multiplication des outils de gestion et de l'évolution de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Dans le **chapitre 2**, nous explorerons la littérature sur les outils de gestion afin de donner des éléments permettant d'analyser le fonctionnement des observatoires. Les différents usages possibles d'un outil de gestion seront présentés. Nous mettrons en évidence que les outils de gestion peuvent avoir des usages et des appropriations successives de la part des acteurs de l'organisation. Ces derniers verront les outils comme un moyen de satisfaire leurs intérêts. Dans le **chapitre 3**, nous nous focaliserons sur le concept de logiques institutionnelles et celui de légitimité intra-organisationnelle afin de compléter notre cadre théorique. La littérature sur les logiques institutionnelles permettra de



mieux caractériser les interactions entre les outils et le contexte dans lequel ils évoluent. La légitimité intra-organisationnelle apportera un regard nouveau par rapport aux travaux existants, sur les stratégies des acteurs pour légitimer un outil face à des logiques institutionnelles qui hypothèquent son maintien dans l'organisation.

La deuxième partie de la thèse permettra de détailler la méthodologie employée dans notre recherche. Dans le **chapitre 4**, nous reviendrons sur la construction de notre objet et le positionnement épistémologique de cette recherche. Dans le **chapitre 5**, nous présenterons les méthodes de récoltes de données choisies dans le cadre de cette thèse. La méthode d'analyse de ces données sera inspirée par l'approche contextualiste de Pettigrew (1985) afin d'apporter un aspect processuel et dynamique des phénomènes étudiés. Nous adapterons ce méta-cadre qui nous permettra d'analyser nos données empiriques à travers les éléments théoriques abordés dans les chapitres précédents.

La troisième partie consistera à présenter les données récoltées et les résultats de cette recherche. Dans le **chapitre 6**, nous relaterons le contexte de création de l'observatoire et nous nous intéresserons à son fonctionnement initial et à ses missions lors de ses premières années d'exercice dans l'organisme. Dans le **chapitre 7**, nous mettrons en évidence les difficultés du dispositif face à la domination de la logique gestionnaire de la DRH, avec l'introduction d'une cellule statistique dans l'observatoire et les stratégies de ses membres pour conserver l'identité du dispositif. Dans le **chapitre 8**, nos résultats montrent un tournant dans l'histoire de cet observatoire, avec un changement dans l'orientation de ses missions et l'abandon de l'activité « études » datant des débuts du dispositif. Dans le **chapitre 9**, nous reviendrons d'une manière transversale sur nos résultats pour montrer les apports théoriques, managériaux et les limites de notre recherche. Enfin, nous conclurons cette thèse en répondant à notre problématique et en proposant des perspectives futures de recherche sur la base de nos résultats.

# Architecture de la thèse

**Question de départ : Dans quelles conditions les observatoires peuvent-ils se maintenir dans une organisation ?**

## Première partie : Revue de la littérature

Chapitre 1 : Les observatoires des dispositifs représentatifs de l'évolution de la GRH

Chapitre 2 : Les multiples vies d'un dispositif de gestion : entre fonctions multiples et appropriations successives

Chapitre 3 : La légitimité d'un dispositif de gestion confrontée aux logiques institutionnelles présentes dans une organisation

**Problématique de recherche : Comment un dispositif de gestion confronté à des logiques institutionnelles antagonistes reconstruit-il dans le temps les conditions de sa légitimité intra-organisationnelle ?**

## Deuxième partie : Design de la recherche

Chapitre 4 : La construction de notre objet de recherche dans un positionnement épistémologique interprétativiste

Chapitre 5 : Les méthodes de récolte et d'analyse des données

## Troisième partie : Résultats et discussion

Chapitre 6 : Une manifestation sans contrainte de la logique d'observation sociale des membres de l'observatoire

Chapitre 7 : Une confrontation entre deux logiques qui modifie la fonction et la légitimité de l'observatoire

Chapitre 8 : Un compromis entre les deux logiques qui aboutit à une nouvelle fonction pour l'observatoire

Chapitre 9 : Apports et limites d'une recherche sur les conditions de maintien d'un observatoire dans une organisation



## Première partie : Revue de la littérature

La première partie de cette thèse aura deux objectifs. Tout d'abord, nous souhaitons construire notre cadre théorique permettant d'analyser les conditions de maintien d'un observatoire. De plus, cette partie permettra de déterminer certains points aveugles des littératures constituant ce cadre théorique afin d'élaborer un projet de connaissances sur la base de notre objet de recherche, pour justement tenter de combler ces différents points.

Le **chapitre 1** sera consacré spécifiquement à notre objet de recherche, les observatoires. Nous reviendrons sur les travaux existants, la plupart réalisés dans les années 1990 et le début des années 2000. Depuis cette période, les observatoires sont un objet de recherche peu exploré. Ces travaux nous révéleront, néanmoins, certains éléments sur le fonctionnement et la place d'un observatoire dans une organisation. De plus, nous verrons qu'un observatoire est un dispositif de gestion s'inscrivant totalement dans l'évolution actuelle de la gestion des ressources humaines en entreprise.

Le **chapitre 2** permettra de débiter la construction du cadre théorique en mettant en évidence les différents concepts utiles pour étudier un dispositif de gestion tel qu'un observatoire. Nous présenterons une typologie des fonctions des outils de gestion nécessaire pour caractériser celles de l'observatoire étudié dans cette thèse. Ce chapitre mettra en évidence également les liens entre la littérature sur les outils de gestion et les théories néo-institutionnalistes, démontrant notamment que l'appropriation et l'histoire d'un dispositif de gestion dans une organisation dépendent des jeux de pouvoirs entre les différents acteurs. Ce point important nécessitera pour notre analyse de porter la focale sur les stratégies des acteurs présents dans l'organisation autour des usages d'un dispositif de gestion.

Le **chapitre 3** aura pour but de mobiliser deux concepts complétant notre cadre théorique. Dans un premier temps, nous reviendrons sur les travaux néo-institutionnalistes, et plus particulièrement sur le concept de logiques institutionnelles qui permet de caractériser, à un niveau plus micro, les enjeux institutionnels portés par les acteurs et leurs conséquences sur le fonctionnement d'un outil. Dans un second temps, nous mobiliserons le concept émergent de légitimité intra-organisationnelle afin d'avoir une grille de lecture concernant les raisons du maintien d'un dispositif de gestion. Tous ces éléments théoriques vont nous conduire à la construction de notre problématique de recherche et à la présentation de notre cadre théorique

associent typologies des outils de gestion, logiques institutionnelles et types de légitimité intra-organisationnelle dans une approche contextualiste.

# **Chapitre 1**

## **Les observatoires, des dispositifs représentatifs de l'évolution de la GRH**

L'objectif de ce premier chapitre est de montrer que les observatoires sont représentatifs des ambitions des acteurs responsables de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Dans un contexte de multiplication des outils de gestion, ces observatoires apparaissent comme l'un des moyens permettant de répondre aux besoins des acteurs souhaitant de plus en plus avoir une meilleure connaissance de leur organisation pour engager des actions et élaborer des politiques plus adaptées.

Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps définir les différents types d'observatoires et identifier les raisons de leur mise en place dans les organisations. Ensuite, nous présenterons les différentes méthodes mobilisées par les observatoires dans leurs travaux. Enfin, nous tenterons de démontrer en quoi les observatoires sont des outils de gestion représentatifs de l'évolution de la gestion des ressources humaines. Celle-ci mobilise de plus en plus d'outils, afin notamment que les acteurs RH acquièrent une forme d'expertise concernant les ressources humaines et les situations de travail.

## **1.1 Les observatoires : des objets peu étudiés**

Les recherches en Sciences de gestion se sont peu intéressées aux observatoires. Toutefois, les travaux existants montrent que ces observatoires abordent différents thèmes liés au travail en produisant des connaissances. Ils sont également chargés d'enjeux pour les acteurs dans le sens où ils vont permettre de leur apporter certaines informations concernant des situations présentes au sein de l'organisation.

### *1.1.1 Un lieu de production de connaissances*

Les observatoires sont créés afin d'étudier des sujets liés aux métiers ou encore aux conditions sociales des salariés. Il existe par exemple des observatoires sociaux, des observatoires des métiers, des observatoires des conditions de travail (ou de la qualité de vie au travail).

L'observatoire social permet de rassembler des informations utiles sur les situations de travail des salariés et surtout de faire émerger des processus défailants de l'organisation souvent occultés (Hereng, 2003). Les structures d'observation sociale sont des lieux de production de connaissances. Ils permettent de réduire l'incertitude des acteurs concernant les situations de travail au sein de l'entreprise et d'être un moyen pertinent d'anticipation du social dans le but d'enclencher des actions adéquates pour l'organisation (Giraud, 1992 ; Igalens et Loignon, 1997). Afin de mieux comprendre les actions d'un observatoire social, les moyens qui y sont mobilisés et de juger de son efficacité, il paraît utile de mieux cerner les raisons des acteurs et les objectifs qu'ils assignent à ce type de structure (Giraud, 1992).

Pour mieux caractériser le rôle et la place des observatoires sociaux, Igalens et Loignon (1997) catégorisent dans le tableau ci-dessous les différentes pratiques sociales existantes dans une entreprise. Pour les auteurs, les observatoires sociaux sont une pratique sociale comme une autre, à l'instar du diagnostic ou de l'audit social. Ils précisent que ces pratiques ne mobilisent pas les mêmes méthodes et qu'il n'existe pas de hiérarchie entre elles. Les pratiques citées ne remplissent pas les mêmes objectifs et sont toutes utiles selon le contexte. La mise en œuvre de ces différentes pratiques va dépendre de la taille de l'entreprise et leurs actions seront permanentes ou ponctuelles selon les situations rencontrées. Ce tableau nous montre bien la différence entre l'observation sociale et les différentes pratiques sociales en

entreprise. En effet, les observatoires ou encore l'observation sociale étant assez peu étudiés, la confusion avec d'autres pratiques est souvent faite. On remarque néanmoins que les différences de méthodes et d'objectifs entre ces pratiques sont multiples. Un audit social sera plus ponctuel car mobilisé à la suite d'un problème précis. Le diagnostic social sera plutôt réalisé par un consultant extérieur. La veille sociale mobilisera beaucoup plus des éléments statistiques à travers le benchmarking ou en comparant les établissements. Enfin, le contrôle de gestion sociale va concerner les objectifs fixés d'un point de vue opérationnel par l'organisation en analysant les écarts entre les prévisions et la réalité.

**Tableau 1 : Comparaison des pratiques sociales en gestion des ressources humaines**  
(Igalens et Loignon, 1997, p.17)

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



Pour Igalens et Loignon (1997), l'observation sociale va s'inscrire dans un champ plus large que les autres pratiques. L'observation sociale analysera le fonctionnement et les dysfonctionnements de l'organisation. Elle s'intéressera plus particulièrement aux situations de travail, avec par exemple les conséquences d'un changement sur les métiers ou encore sur la santé physique et psychologique des salariés. Le rôle de l'observation sociale ne sera pas de trouver des solutions aux dysfonctionnements mais de transmettre les informations aux responsables qui prendront des décisions appropriées. De plus, les auteurs soulignent que l'observation sociale n'aura aucun succès à elle seule et qu'elle doit faire partie de la multitude des instruments de gestion des ressources humaines dans une organisation.

Si les observatoires sociaux ont fait l'objet de quelques travaux notamment à la fin des années 1990 (Igalens et Loignon 1997 ; Galey, 2001 ; Hereng, 2003), les chercheurs en Sciences de gestion se sont davantage focalisés sur les observatoires des métiers notamment dans un contexte législatif concernant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Les observatoires des métiers ont été mis en place avec cette idée de mettre en évidence des évolutions possibles de l'environnement et d'anticiper l'impact de ces évolutions sur le devenir d'un métier (Boyer et Scouarnec, 2005). Selon Dietrich et Parlier (2007), les observatoires des métiers assurent « *la maintenance et la diffusion des outils de représentation (cartographie des métiers, répertoire des emplois, référentiels), et d'investigation (identification des passerelles possibles entre les métiers). Ils offrent ainsi aux salariés les « savoirs » nécessaire à la conduite d'un projet professionnel mais surtout, ils leur donnent les règles du jeu, leur permettant de se constituer en capital de compétences* » (p. 36).

Pour aller plus loin dans la définition d'un observatoire des métiers et des différents concepts autour de cette notion, il faut souligner qu'il existe des observatoires à des niveaux différents. En effet, nous pouvons retrouver ces structures à trois niveaux :

- **les observatoires des métiers régionaux**, créés dans les années 1980 en France dans un contexte de décentralisation dans l'objectif de diagnostiquer la relation formation-emploi et d'élaborer des dossiers statistiques descriptifs de cette relation dans les régions. Aujourd'hui, comme le soulignent Healy et Verdier (2010), certains de ces observatoires permettent de joindre à cette élaboration de dossiers statistiques une prestation de service pour aider les acteurs locaux à s'approprier « ce produit statistique ».

- **les observatoires des métiers de branches professionnelles**, mis en place à partir de la moitié des années 1990, à l'image de l'Observatoire des métiers des télécommunications, celui des métiers de l'assurance ou encore des métiers de la banque. Ces différents observatoires au niveau des branches ont pour mission de s'informer des évolutions impactant les métiers d'une branche précise, pour éventuellement anticiper les nouvelles politiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises de la branche en question.

- **les observatoires des métiers dans les organisations**, qui ont été créés depuis plusieurs années notamment dans les années 1990 dans de grandes entreprises publiques comme la SNCF, ont connu une expansion rapide depuis la signature d'accords GPEC pour se conformer à la loi de cohésion sociale de 2005. Selon Vlaminck et Gilbert (2010), ces observatoires sont souvent centraux dans un dispositif GPEC et sont présents dans deux tiers des accords signés, encore plus dans le cas des grandes entreprises.

Il faut noter que, mis à part la thématique de l'étude des métiers et de leurs évolutions, chaque région, branche professionnelle ou organisation confiera des missions et une méthodologie propres à son observatoire, dépendant du contexte et des acteurs impliqués dans sa mise en œuvre. Cela peut expliquer notamment le manque de régulations précises concernant l'objet « observatoires des métiers » ou même les « observatoires » en général.

Néanmoins il existe tout de même dans la littérature des notions proches autour des observatoires comme celui « d'observation ». Vlaminck et Gilbert (2010) estiment qu'en fonction des objectifs, l'observation peut avoir des portées différentes. L'observation peut être rétrospective avec l'idée de rendre compte des évolutions passées d'une manière descriptive à l'image du bilan social. L'observation photographique peut apporter des éléments plus précis sur un instant donné, avec par exemple l'élaboration d'une carte des métiers existants. Enfin, l'observation peut être prospective. Elle est alors anticipatrice et plus uniquement descriptive. Dans ce cas, Vlaminck et Gilbert (2010) précisent que peu d'entreprises peuvent réaliser ce genre d'observation, hormis les organisations publiques ou les grandes entreprises privées ayant les moyens et pouvant se permettre d'évoluer sur des perspectives plus longues. Le concept d'observation dans la littérature apporte des premiers éléments théoriques sur les différentes méthodes de recueil d'informations des observatoires des métiers.

D'autres travaux se sont intéressés aux observatoires des métiers dans le but de les caractériser, plutôt sous l'angle des pratiques et des dispositifs de GPEC. Les travaux

analysant les différentes pratiques de GPEC mises en place en application de la loi de 2005 mettent en évidence la multiplication des observatoires des métiers dans les entreprises. Ces observatoires des métiers paritaires ont pour mission de présenter aux représentants des organisations syndicales des données sur les métiers de l'entreprise (Oiry et *al.*, 2013). Les observatoires des métiers recouvrent diverses appellations comme le soulignent Vlamynck et Gilbert (2010) : « comité GPEC » ou « comité de suivi ». Ces différentes dénominations ne permettent pas forcément d'atténuer le flou autour de ces dispositifs qui peuvent avoir un fonctionnement spécifique selon les entreprises. Si les travaux sur les observatoires des métiers soulignent leur flou et le mystère existant autour de ces structures, ils mettent en évidence leurs apports potentiels. Les observatoires des métiers jouent un rôle dans des démarches d'anticipation avec une mission de veille sur l'évolution des compétences et métiers d'une organisation (Vlamynck et Gilbert, 2010). De plus, l'intérêt de ces observatoires des métiers réside dans le fait de réunir différents acteurs afin de développer une nouvelle forme de dialogue social, échappant aux difficultés rencontrées dans les instances classiques (Oiry et *al.*, 2013). En effet, direction et syndicats se retrouvent d'une certaine manière dans une autre configuration du dialogue social avec des débats apaisés et enrichis par des données issues d'études. Un contexte est alors différent des autres instances telles que le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ou les comités d'entreprises (CE) où les rapports de forces entre directions et représentants des organisations syndicales sont présents.

Les recherches en Sciences de gestion se sont intéressées aux observatoires des métiers, directement ou indirectement en analysant notamment les pratiques de gestion des compétences suite aux évolutions de la législation. C'est également le cas des questions de santé au travail qui ont fait récemment l'objet de nombreux travaux portant sur la mise en place de politiques et la création d'outils, qui à l'image des observatoires, permettent de prévenir, d'analyser ou encore d'envisager de nouvelles pratiques pour résoudre des problématiques de conditions de travail.

Dans les années 2000, la législation en matière de prévention sur la santé au travail a évolué en mettant en place plusieurs dispositions vis-à-vis de la responsabilité de l'employeur. Par exemple, le décret de 2001 impose à l'employeur de mettre à jour les résultats de l'évaluation des risques pour la sécurité et la santé des travailleurs dans un document unique. En 2002, la loi de modernisation sociale rattache à l'obligation générale de prévention de l'employeur la

protection de la santé mentale des salariés. Enfin, il faut également citer l'accord national interprofessionnel de 2008 qui rappelle les obligations des employeurs, fournissant, par ailleurs, un cadre dans la détection et la prévention des problèmes de stress au travail. Les entreprises ont dû mettre en place des dispositions concernant la prévention de la santé mentale des travailleurs et de leurs conditions de travail pour respecter ces obligations légales, surtout dans un contexte d'événements médiatisés comme chez France Télécom. Les entreprises publiques et privées mobilisent alors différents types d'outils adaptés à leur environnement et aux enjeux autour de ces questions. Parmi ces outils on peut citer le document unique d'évaluation des risques, des actions de communication et de formation du management pour les sensibiliser aux problématiques des conditions de travail, la création de comité avec la participation d'experts et de médecins du travail afin d'anticiper certaines situations à risques, ou encore des espaces de discussion pour mettre en lumière les difficultés des salariés (Detchessahar, 2009, 2011). Certains de ces outils ont l'objectif, du moins sur le papier, d'apporter des connaissances et une terminologie précise (stress, risques psychosociaux, qualité de vie au travail...) sur les problématiques de conditions de travail, et de faire participer aux débats et aux actions préventives de nombreux acteurs comme le management, les syndicats, des médecins, des experts et les salariés.

Pour répondre aux exigences légales et prévenir les risques de santé au travail, certaines entreprises ont fait le choix de créer des observatoires. Ce choix correspond à l'idée citée précédemment, en l'occurrence permettre de rassembler plusieurs acteurs pour observer des situations de travail et réfléchir à des actions potentielles pour anticiper ou résoudre des problématiques déjà existantes. Ces acteurs sont notamment accompagnés par des consultants ou des chercheurs pour apporter des connaissances sur le sujet, conseiller sur les possibilités d'actions ou encore les guider dans la création même de leur observatoire et les orientations de leurs travaux. C'est le cas, par exemple, de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) qui a accompagné plusieurs entreprises dans la mise en place de leurs observatoires, voire a été présente au sein de ces observatoires pour participer à certains travaux ou former les acteurs. Sarazin (2015) fait part notamment de l'expérience de l'Agence avec les observatoires de la SNCF, d'EDF et du Crédit Agricole. Il est intéressant de constater que ces observatoires ne fonctionnent pas de la même manière et n'emploient pas des moyens d'actions similaires. L'observatoire d'EDF repère par exemple les bonnes pratiques déjà existantes dans l'organisation pour les diffuser. Pour l'observatoire de la SNCF, le but est de comprendre les situations de travail, expérimenter des actions, les évaluer

et dans certains cas les diffuser, tout en adoptant une posture « *d'aiguillon pour l'entreprise* » (Sarazin, 2015, p. 93). Quant à l'observatoire du Crédit Agricole, l'objectif est de réfléchir à de nouvelles pratiques et méthodes, mettre en place des expérimentations d'organisation du travail dans l'une de leur structure pour les diffuser si cela fait ses preuves. Un point commun entre ces observatoires est leur volonté de discuter, notamment avec les représentants syndicaux, dans un nouveau lieu différent des instances habituelles du dialogue social, dans lequel les rapports de forces classiques peuvent être atténués.

On peut constater à travers les observatoires traitant de la santé au travail, qu'outre leur volonté d'acquérir des connaissances et de discuter dans des lieux différents des instances classiques, ils diffèrent dans leur fonctionnement et les moyens mis en œuvre. Cela s'explique par le fait que les parties prenantes de ces observatoires adaptent leur projet au contexte de leur organisation et leurs problématiques propres. De plus, si la législation impose une prévention concernant la santé au travail, les entreprises ont le choix de répondre à cette obligation légale par les outils qui leur semblent adaptés à leur environnement. De ce fait, chaque observatoire de ce type a sa méthode, ses dispositifs d'actions et parfois fait appel à des acteurs différents.

Les observatoires traitent de sujets différents (observatoire social, des métiers ou de la santé au travail), mais leur objectif principal est le même : produire des connaissances sur l'organisation et les thématiques traitées pour envisager des actions potentielles à mettre en œuvre. Pour mieux comprendre les modalités de fonctionnement d'observatoires qui sont totalement différents selon le problème traité, il est nécessaire d'analyser les raisons de création de ces instruments, qui au-delà de produire de connaissances, peuvent répondre à certains enjeux des acteurs de l'organisation.

### *1.1.2 Des instruments chargés d'enjeux pour les acteurs*

Dès les années 1980, les observatoires sociaux font leur apparition dans les entreprises françaises comme EDF-GDF ou la SNCF. Il est nécessaire de souligner la confusion autour des observatoires. En effet, l'appellation « observatoire » est souvent limitée aux enquêtes d'opinion ou de satisfaction (Igalens et Loignon, 1997). La structure d'observation sociale doit être distinguée des démarches et des outils qu'elle mobilise pour observer l'organisation (études internes, tableaux de bord...). L'observation sociale permet justement de ne pas se

limiter à des enquêtes d'opinion grâce à un plan d'observation mobilisant plusieurs méthodes qui permettront des données riches et une analyse précise de l'organisation (Giraud, 1992). Ces structures d'observation sociale répondent à une préoccupation toujours existante qui est de pouvoir diminuer l'incertitude concernant les situations et le comportement des salariés au travail (Galey, 2000). L'observation sociale permet donc d'enrichir les connaissances afin d'enclencher une action dans l'organisation avec l'idée, comme le soulignaient Igalens et Loignon (1997) « *d'observer pour connaître, connaître pour comprendre, comprendre pour agir* » (p.118).

Selon Igalens et Loignon (1997), les observatoires sociaux sont généralement mis en place par la direction des ressources humaines car son activité quotidienne, c'est-à-dire la gestion des ressources humaines et le pilotage du dialogue social, lui permet d'évaluer les réactions des salariés à ses projets. Cependant, des exemples d'observatoires montrent que les syndicats sont aussi à l'initiative de ces structures à l'instar de l'observatoire du stress et des mobilités forcées de France Télécom créé par deux syndicats de l'établissement (Delmas, 2012). Si Igalens et Loignon (1997) estiment que les représentants syndicaux ne devraient pas être présents au sein des observatoires car privilégiant le rapport de force à la recherche de compromis, la plupart des observatoires créés ces dernières années incluent direction et syndicats au vu de leur connaissance du social, notamment par leur fonction au quotidien dans les organisations. De plus, d'autres acteurs tels que les médecins, assistantes sociales, chercheurs ou consultants sont souvent présents dans ces structures en apportant leurs expériences et connaissances théoriques sur les sujets traités.

Igalens et Loignon (1997) soulignent que la charge de l'observation sociale est généralement confiée à la direction des ressources humaines car cette dernière est la mieux placée par ses connaissances du corps social pour évaluer les réactions des salariés à ses projets. Cependant, d'autres exemples nous montrent que les observatoires sociaux ne sont pas toujours à l'initiative de la direction des ressources humaines. L'observatoire du stress et des mobilités forcées de France Télécom a été créé par les syndicats afin de recenser les situations de souffrance dans l'établissement. C'est notamment pour cette raison que le terme « observatoire » a été choisi (Delmas, 2012). Cette structure, extérieure à l'établissement, se voulait une alternative au discours patronal notamment en obtenant une certaine légitimité à travers une analyse scientifique des situations de souffrance au sein de France Télécom (Delmas, 2012). En effet, cet observatoire est composé de représentants syndicaux de

l'établissement, de consultants et de chercheurs en sciences sociales. Cette structure s'inscrit dans des objectifs de publicisation des situations de souffrance au travail et aussi de formation pour les représentants syndicaux (Delmas, 2012).

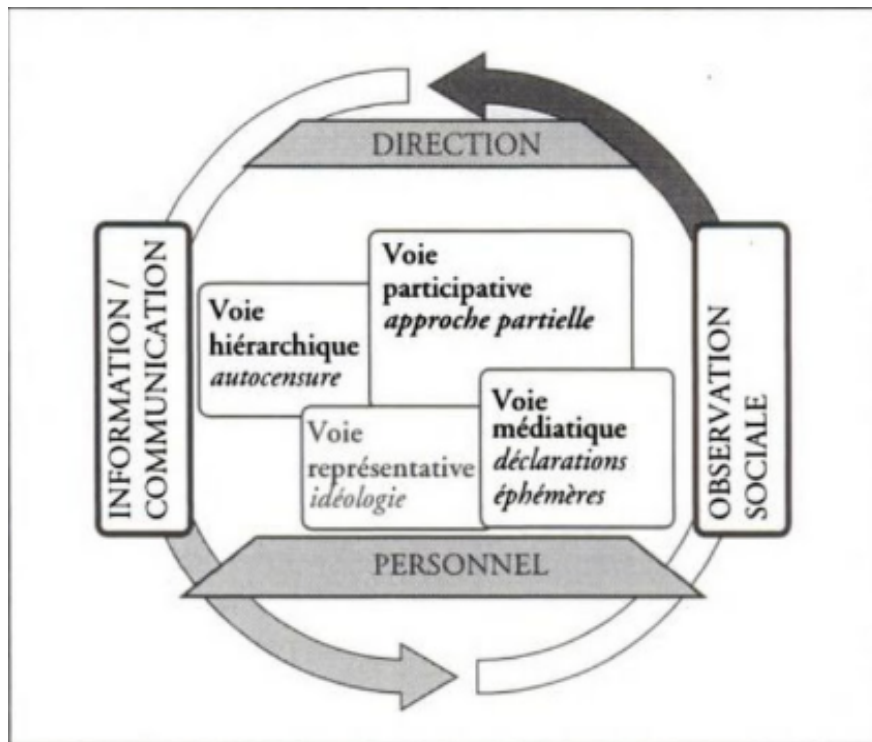
Les raisons de la création d'une structure d'observation sociale sont multiples. Igalens et Loignon (1997) voient trois finalités à la mise en place de structures d'observation sociale dans les organisations :

***Prévenir les conflits*** - Les premiers observatoires sociaux ont été créés à la suite d'importants conflits avec ce besoin pour les acteurs de l'organisation de comprendre le social et de mieux le maîtriser par le biais d'outils fiables (Supiot et Ruols, 1993). De plus, les observatoires servent à faire remonter l'information sociale d'une manière efficace et d'instaurer un dialogue social mieux organisé afin de résoudre les défaillances du canal syndical (Hereng, 2003).

***Accompagner le changement*** - l'observation sociale permet de mieux comprendre le travail des salariés avant tout processus de changement dans le but d'accompagner d'une manière efficace toute évolution. Cependant, Igalens et Loignon (1997) remarquent généralement que l'écoute et l'analyse du travail des salariés ne précèdent pas la mise en œuvre du changement. Le recours à l'observation sociale survient souvent lorsque le changement est un échec ou que les salariés manifestent une résistance à ce changement.

***Fluidifier l'information*** - Pour comprendre le travail des salariés et leurs conditions de travail, les observatoires sociaux devront faire remonter les informations du terrain. Pour cela, ces structures devront mobiliser quatre canaux de régulation sociale complémentaires : la voie hiérarchique (managers, encadrement...), la voie représentative (organisations syndicales), la voie participative (espaces de discussion) et la voie médiatique (journal d'entreprise). La circulation de l'information ne se fait pas que dans un sens. L'observation sociale contribuera à améliorer l'information notamment pour la rendre accessible et utilisable par les acteurs de l'organisation (Hereng, 2003).

**Schéma 1 : La circulation de l'information par Igalens et Loignon (1997, p.122)**



L'émergence de conflits ou la réponse aux difficultés des changements au sein des entreprises ne suffisent pas à expliquer la création des observatoires sociaux. Certains travaux soulignent l'existence d'une volonté politique dans la mise en place de l'observation sociale dans les organisations (Hereng, 2003 ; Hatzfeld et Spiegelstein, 2000 ; Supiot et Ruols, 1993). La direction pourrait, en créant des observatoires sociaux, avoir une volonté claire d'agir dans l'intérêt des salariés et de faire évoluer l'intervention sociale (Hatzfeld et Spiegelstein, 2000) ou, dans le cas contraire, de renforcer le contrôle social et « court-circuiter » les organisations syndicales (Supiot et Ruols, 1993). Selon Hereng (2003), l'observation sociale permettrait d'influencer le processus de décision et de détenir des informations stratégiques dans la négociation et le dialogue social. Ainsi, les observatoires sociaux seraient des instruments chargés d'enjeux pour les acteurs de l'organisation. Prenons l'exemple de la direction des ressources humaines dans une entreprise : grâce à l'observation sociale, son rôle peut s'accroître à travers une connaissance plus précise du climat social permettant par la suite de donner un avis éclairé à la direction (Hereng, 2003).



L'observation sociale donne une possibilité de dialogue plus utile ou constructif, et peut devenir aussi un moyen de négociation et d'argumentation entre les partenaires sociaux (Hereng, 2003). Les structures d'observation sociale seraient des instruments de légitimation pour les acteurs qui en font usage (Hereng, 2003). Si l'observation sociale apporte un certain pouvoir aux acteurs de l'organisation, sa pérennité va justement dépendre de sa capacité à répondre aux intérêts de ces acteurs. L'existence d'un observatoire sera donc déterminée par ses rapports au pouvoir (Hereng, 2003). Il est alors important de retenir, sachant les intérêts multiples et différents d'un contexte à un autre pour les acteurs, que le choix de mettre en place un observatoire social dans une organisation n'est jamais anodin (Supiot et Ruols, 1993). Si certains travaux se sont intéressés aux démarches d'observation sociale (Galey, 2001) ou encore à la performance des réseaux d'observation sociale (Hereng, 2003), peu de travaux ont étudié le fonctionnement même d'une structure d'observation sociale et les raisons de sa mise en place.

## **1.2 De la production de connaissances statistiques à l'observation sur le terrain : l'évolution des méthodes mobilisées par les observatoires**

Les observatoires s'appuient sur des outils et des dispositifs de gestion (Galey, 2001). Ils mobilisent plusieurs outils afin de recueillir des informations et proposer aux décideurs une analyse la plus précise possible concernant différentes situations de l'organisation. Les outils ou méthodes qui seront cités par la suite ne sont absolument pas exhaustifs, et dépendent forcément des sujets traités par l'observatoire, mais ce sont des outils que nous retrouvons très souvent au sein de ces structures.

### *1.2.1 Une volonté de récolter l'information directement à la source*

Les observatoires (sociaux, métiers, santé au travail...) s'appuient sur des outils pour récolter des données sur l'organisation, de les analyser, d'émettre éventuellement des recommandations et pour engager des changements dans les pratiques. L'objectif de s'intéresser à ces différents outils est de montrer que les observatoires se sont de plus en plus tournés vers des outils permettant d'observer directement les pratiques dans les organisations, et de ne plus se contenter d'informations chiffrées brutes pour affiner leur analyse.

Tout d'abord nous allons nous intéresser au **bilan social**. Il a été mis en place dans les entreprises françaises à partir de la promulgation de la loi du 12 juillet 1977. Depuis cette date, les entreprises de plus de 300 salariés sont obligées de réaliser un bilan social et de le soumettre au comité d'entreprise. Le bilan social comporte des informations concernant entre autres l'emploi (effectifs, embauches, départs...), les rémunérations (le montant des rémunérations, les charges...), la formation (les congés de formation, l'apprentissage...) ou encore les conditions de travail (organisation du travail, accident de travail...). Le bilan social réalisé annuellement permet, selon Decock Good et Georges (2003) :

- d'améliorer le système d'informations sociales vers les syndicats et les salariés ;
- de favoriser le dialogue social ;
- de planifier la gestion des ressources humaines et comparer les données au fil des années.

Le bilan social présente un état des lieux de l'organisation à travers des chiffres justifiant l'objectivité de la démarche. Il s'appuie sur plusieurs indicateurs sociaux (masse salariale, pyramides des âges, absentéisme...) très précis qui fournissent une photographie annuelle globale de l'organisation ou de chacune de ses unités. Les directions des ressources humaines des entreprises mobilisent d'une manière incontournable le bilan social qui, depuis sa création, est devenu un outil primordial dans l'élaboration de sa politique sociale.

Dans le cadre des observatoires, le bilan social tient un rôle précis. Au-delà d'être une source d'information assez riche, le bilan permet une mise en perspective (Igalens et Loignon, 1997 ; Hereng, 2003) dans le sens où ces données précises permettent de mieux interpréter d'autres éléments comme les enquêtes internes, ou d'analyser de manière contextuelle et objective certaines situations problématiques. Le bilan social peut être, par exemple, un outil d'informations, pour les observatoires des métiers. Ces derniers, comme le souligne Vlamynck et Gilbert (2010), mobilisent les observations et analyses réalisées par la DRH et les services spécialisés qui construisent et se servent justement du bilan social dans leur travail au quotidien.

Si certains auteurs s'accordent sur l'utilité du bilan social, cela n'a pas empêché d'autres d'en faire la critique. Selon Donnadieu et Johnson (1993), le bilan social est un outil « passéiste », statique, avec des indicateurs standards, qui ne permettrait pas finalement d'avoir des données en temps réel pour mettre en place des actions immédiates. Le bilan social est avant tout

descriptif et ne permettrait pas de saisir concrètement la réalité sociale. À travers ce document, on aura des éléments chiffrés sur le nombre d'accidents du travail ou le nombre de jours de grèves mais les solutions apportées à ces problématiques ne sont pas forcément mentionnées. Les différentes thématiques présentes dans le bilan social ne sont vues finalement que par le prisme du chiffre. De plus, Hereng (2003) souligne le fait que le bilan social aura un meilleur usage et deviendra un instrument de gestion vraiment dynamique si les lecteurs disposent des connaissances nécessaires pour interpréter les informations afin de prendre des décisions.

Au sujet de ces critiques, Igalens et Loignon (1997) soulignent qu'effectivement utiliser uniquement les données du bilan social serait insuffisant, mais que l'enseignement tiré par ces données va prendre tout son sens. Pour les mêmes auteurs, le diagnostic social passera forcément par les données des années précédentes issues du bilan pour mieux identifier et comprendre les causes d'une situation ou d'un conflit précis et, par la suite, mettre en place des actions. Si les détracteurs du bilan social mettent en avant que les indicateurs restent partiels et ne reflètent pas la globalité de la réalité sociale, le bilan social aborde tout de même de nombreuses thématiques très instructives sur l'organisation, lui permettant d'être une source de données statistiques unique, mais très souvent inexploitée à cause des critiques (Hereng, 2003).

À ces différents débats dans la littérature entre 1980 et le début des années 2000, il est important de souligner que, de nos jours, les données statistiques et les indicateurs sont de plus en plus précis. Ainsi, les grandes entreprises ont les moyens nécessaires d'avoir des éléments beaucoup plus pointus sur leur organisation. Le bilan social n'échappe pas à cette modernité lui conférant alors un rôle plus important auprès des responsables en ressources humaines ou dans les observatoires.

Avec la loi de 1977 et l'apparition du bilan social, les professionnels des ressources humaines ont pu mettre en place de nombreux outils de suivi des RH, des pratiques de contrôle de gestion sociale et des **tableaux de bord sociaux** (Gond et al., 2013). Les entreprises ont développé des systèmes d'information pour assurer la gestion courante et l'application de leur politique de ressources humaines. Les informations telles que la gestion des emplois, l'absentéisme ou les conditions de travail sont intégrées dans des tableaux de bord périodiques (Igalens et Loignon, 1997). Il existe trois types de tableaux de bord sociaux selon

Donnadieu et Johnson (1993) : les indicateurs quantitatifs (rémunération, budget de formation...), les indicateurs qualitatifs (documents et déclarations des syndicats), et les indicateurs d'alerte (accidents du travail, conséquences des grèves sur les heures de travail...).

Les tableaux de bord sociaux sont un ensemble d'instruments d'aide à la décision pour les responsables avec une série d'indicateurs tournée vers l'action et la mise sous contrôle de certains phénomènes sociaux (Igalens et Loignon, 1997). S'ils permettent aux responsables des ressources humaines d'avoir des informations régulières sur leur organisation pour pouvoir mettre en place des actions, un autre type d'usage lié à la mise sous contrôle de phénomènes sociaux a été soulevé par la littérature. Giraud (2013) souligne par exemple que ces instruments sont de « *véritables dispositifs de surveillance rationalisée du comportement des salariés* » (p. 42). Il précise que ces pratiques d'observation sociale permettent aux directions d'identifier les dysfonctionnements et les tensions affectant la vie de l'organisation, avec notamment les résistances des salariés vis-à-vis de la politique RH ou encore la capacité de mobilisation des syndicats.

Dans leurs usages des tableaux de bord sociaux, les observatoires pourront avoir des données quotidiennes sur l'organisation et ses dysfonctionnements, contrairement au bilan social qui est basé sur une analyse rétrospective des faits. Igalens et Loignon (1997) soulignent que la consultation régulière de ces informations permettra de mieux détecter des signaux faibles et de trouver des modalités d'actions assez rapidement. De plus, Hereng (2003) rappelle que les tableaux de bord sociaux ont l'avantage de rassembler les informations concernant une unité précise de l'établissement et d'avoir des données pertinentes et non redondantes. Ils ont la spécificité de présenter et de sélectionner de manière harmonieuse les informations favorisant également la comparaison selon les années ou encore entre différentes unités de l'organisation (Hereng, 2003). Cette spécificité des tableaux de bord sociaux alliée à d'autres outils quantitatifs comme les bilans sociaux ou qualitatifs tels que les enquêtes favorise la consolidation des informations nécessaires dans les démarches d'observation sociale.

Après les bilans et les tableaux de bord sociaux, les observatoires et les acteurs RH se sont de plus en plus intéressés aux **enquêtes**, une démarche quantitative pour récolter des informations, s'adressant directement aux salariés de l'organisation. Le questionnaire de l'enquête couvre tous les aspects de la vie au travail et est approprié pour recueillir des données individuelles (Galey, 2001). Pour Igalens et Loignon (1997), « à l'instar des

*sondages politiques ou sur des sujets de société, l'interrogation des salariés par la voie du sondage est un moyen, aux yeux des dirigeants, de disposer d'une information en direct et d'éviter ainsi les risques d'autocensure, de connotation idéologique ou de réinterprétation* » (p.142). Donnadiou et Johnson (1993) considèrent qu'il existe quatre types d'enquêtes qui renvoient très souvent à des courants théoriques. Tout d'abord, les enquêtes de satisfaction mesurent la satisfaction du personnel et sont basées sur les théories de Maslow et Herzberg. Les enquêtes de climat social permettent, quant à elles, d'analyser le climat social à l'aide des théories issues de la sociologie des acteurs et des potentielles convergences d'intérêts de Crozier et Friedberg. Puis, les enquêtes socio-culturelles inspirées des études en marketing ont pour but d'identifier les systèmes de valeurs pour prévoir les comportements des différentes catégories de salariés. Enfin, les enquêtes socio-organisationnelles tirées des enquêtes psychosociales permettent le diagnostic du fonctionnement de l'organisation. De leur côté, Igalens et Loignon (1997) font la différence entre les enquêtes institutionnelles et les enquêtes ponctuelles. Les enquêtes institutionnelles sont des enquêtes de grande ampleur, réalisées tous les dix-huit ou vingt-quatre mois et pertinentes pour cerner l'évolution des mentalités des salariés concernant leur organisation entre deux périodes. Les enquêtes ponctuelles sont souvent utilisées comme des études d'acceptabilité ou de faisabilité sociale avant la mise en place d'un projet ou comme un suivi de l'état de l'opinion pendant l'avancement d'un projet.

Galey (2001) souligne que la plupart des travaux concernant les démarches d'observation considèrent l'enquête comme un support privilégié. Par exemple, Levet (2013) et Sarazin (2015) montrent que les enquêtes quantitatives ont été un point de départ pour la réflexion de l'observatoire des conditions de travail du Crédit Agricole au moment de débiter ses premiers travaux. Igalens et Loignon (1997) ou Hereng (2003) rappellent toutefois que la méthodologie pour réaliser ces enquêtes doit être extrêmement bien définie. L'élaboration des questionnaires et l'analyse des résultats sont des moments déterminants pour la réussite de la démarche. Selon Hereng (2003), les enquêtes sont des outils politiques et techniques qui doivent être cohérents avec le contexte de l'entreprise et la spécificité de sa politique en matière de ressources humaines. Hereng (2003) précise également que les enquêtes ne doivent pas être l'unique outil des observatoires, ces derniers doivent être conçus autour d'autres outils.

Les observatoires mobilisent donc de nombreux outils (bilan social, tableaux de bord sociaux, résultats d'enquêtes) reprenant des données statistiques, mettant en avant le caractère objectif

et précis attribué aux données chiffrées. Si le recueil d'informations d'un point de vue quantitatif a été dominant depuis l'apparition des démarches d'observation ou des observatoires, de plus en plus **d'études qualitatives** sont réalisées en rencontrant directement les salariés ou tout acteur de l'organisation, par le biais d'entretiens, technique mobilisée en sciences sociales.

Les entretiens ont la spécificité de permettre de mieux comprendre la construction de l'opinion (Galey, 2001 ; Hereng, 2003) et de s'assurer que le fond des sujets a été abordé. Ce qui peut ne pas être le cas avec les questionnaires auto-administrés qui peuvent passer à côté de certaines problématiques. Trois types d'entretiens peuvent être utilisés dans le cadre d'études qualitatives : les entretiens directifs, les entretiens non directifs, et le type le plus mobilisé, l'entretien semi-directif. Ce dernier permet de laisser un degré de liberté à la personne interrogée pour avoir des informations précises, tout en ayant la possibilité de le relancer avec d'autres questions pour bien comprendre en profondeur un ou plusieurs sujets. Les entretiens peuvent être individuels ou bien collectifs dans le cas où il paraît nécessaire et pertinent de recueillir une opinion collective sur une situation.

Les observatoires utilisent les entretiens pour réaliser des études approfondies concernant par exemple des catégories de personnels ou des sujets sensibles. Ils permettent d'acquérir des connaissances précises et de mieux comprendre un phénomène particulier. À travers les entretiens, il est possible de mieux appréhender le vécu des personnes ou des questions comme les effets d'une décision de l'organisation sur les salariés (Hereng, 2003). De plus, lors des entretiens collectifs, l'idée est de savoir, suite à une question posée, comment une discussion peut amener à une réponse plus ou moins consensuelle et d'observer le résultat et ses mécanismes de constitution (Igalens et Loignon, 1997). De la même manière que les enquêtes, la préparation et la réalisation de ce genre d'étude sont très importantes et vont encore plus dans ce cas suivre des règles précises et le respect d'un cadre déontologique.

Il est intéressant alors de se poser la question des acteurs qui vont réaliser ces études qualitatives. Des acteurs de l'organisation, et notamment les services des ressources humaines, peuvent effectuer eux-mêmes ces études s'ils ont les connaissances et compétences nécessaires. Toutefois les personnes interrogées à travers les entretiens peuvent se poser des questions sur les objectifs d'une étude réalisée par leur hiérarchie et sur le respect de la déontologie, notamment concernant l'anonymat des réponses. De ce fait, les entreprises font

appel, et de plus en plus, à des experts, consultants ou chercheurs pour réaliser ce type d'études. Faire appel à des acteurs extérieurs compétents sur les sujets traités permet tout d'abord d'apporter une légitimité et une objectivité à l'étude réalisée. Depuis plusieurs années, les consultants et les chercheurs sont mobilisés sur diverses thématiques : les risques psychosociaux (Chakor, 2013), la gestion des compétences (Bouteiller et Gilbert, 2005) ou encore l'accompagnement au changement (Gilbert et Lancestre, 2008). Le marché des cabinets de consultants et le rôle de ces derniers se sont grandement développés avec l'apparition de ces thématiques, à tel point que les consultants transmettent une terminologie qui circule dans les entreprises. Les consultants interviennent par exemple dans le recueil et l'analyse d'informations, la production d'un diagnostic et de recommandations pour l'action et parfois l'aide à la mise œuvre de celles-ci (Boni-Le Goff, 2010). Pour les chercheurs, le travail demandé et réalisé sera le même, c'est-à-dire le recueil et l'analyse des informations puis des recommandations, avec tout de même une légitimité scientifique donnant aux commanditaires des études une valeur ajoutée. De leur côté, les chercheurs profitent également des demandes des entreprises sur divers sujets pour bénéficier de terrains de recherche. On peut le voir notamment avec la littérature foisonnante depuis quelques temps sur la recherche-intervention (Pichault, 2006 ; Pichault et *al.*, 2008 ; Perez, 2008 ; Krief et Zardet, 2013).

Si les consultants et les chercheurs interviennent au sein des observatoires et proposent leurs services pour recueillir et analyser des informations sur l'organisation, dans certains cas, ils peuvent carrément participer à l'élaboration et la mise en œuvre de ces observatoires. En effet, on peut citer l'exemple de l'observatoire des conditions de travail de la Fédération nationale du Crédit Agricole créé en 2011, qui a collaboré avec l'ANACT dans la mise en place de l'observatoire et de plusieurs de ses missions. C'est le cas également de plusieurs autres observatoires (SNCF, EDF...). Les acteurs extérieurs apportent leur expertise en termes d'outils adaptés en fonction de la situation, soit pour les mettre à disposition des acteurs de l'organisation, ou bien en les accompagnant dans la création de leurs propres démarches.

**Tableau 2 : Avantages et inconvénients des outils mobilisés au sein des observatoires**

Outils	Définition	Avantages	Inconvénients
Bilan social	Document permettant aux acteurs de l'organisation d'avoir des éléments de repérages et de réflexions sur l'évolution de l'entreprise et les possibles actions à mener dans le futur	Permet une analyse contextuelle et objective de l'organisation	Analyse pas très dynamique, plutôt descriptive ne reflétant pas forcément la réalité sociale
Tableaux de bord sociaux	Ensemble d'outils d'aide à la décision pour les responsables, avec une série d'indicateurs tournée vers l'action et le contrôle	Régularité dans le recueil d'informations précises	Usages de contrôle et de surveillance
Enquêtes	Démarches quantitatives généralement réalisées par le biais de questionnaires à destination des salariés afin de récolter des données sur leurs situations de travail	Avoir une information directe sans réinterprétation	Nécessité d'être associé à d'autres outils
Études qualitatives	Informations récoltées à travers des entretiens réalisés directement avec les acteurs de l'organisation	Mettre en évidence la réalité sociale en abordant le fond des sujets	Difficultés de généralisation des résultats

Source : élaboration par l'auteur

À travers l'analyse des outils mobilisés par les observatoires, il est intéressant de constater qu'ils privilégient de plus en plus des outils permettant de recueillir les informations directement auprès des salariés sur la base d'enquêtes ou d'études qualitatives. Ce constat montre bien l'évolution des travaux d'un observatoire, mais également des acteurs RH, qui sont passés d'une récolte d'informations brutes sur la base de bilan sociaux ou de tableaux de bord sociaux à une observation directe des situations de travail avec les enquêtes et surtout les études. Cette tendance est d'autant plus soulignée par les nouveaux moyens mobilisés par les observatoires, comme les expérimentations.



### 1.2.2 Les nouveaux moyens mobilisés par les observatoires

Les observatoires utilisent généralement les outils cités précédemment pour recueillir et analyser les informations concernant l'organisation. Depuis quelques années, les observatoires mobilisent d'autres moyens dans leurs travaux, que ce soit dans l'analyse des informations ou parfois dans la mise en œuvre de certaines actions.

Béatrice Sarazin (2015), chargée de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, nous montre dans son article les moyens utilisés par trois observatoires accompagnés par l'ANACT. L'observatoire de la SNCF travaille par exemple autour de groupes de travail thématiques. Les membres de cet observatoire paritaire (huit représentants de la direction et huit représentants des organisations syndicales) se répartissent l'animation des groupes de travail sur des sujets différents. Au sein de chaque groupe de travail, une réflexion et des échanges sont menés avec les avis des experts de l'entreprise, c'est-à-dire les salariés, les managers ou les responsables spécialistes des sujets traités, des experts du monde académique de disciplines différentes et des acteurs d'autres entreprises pour un partage d'expérience. Le but est d'étudier en profondeur les sujets sur une durée de six mois et potentiellement d'émettre des recommandations.

Sarazin (2015) fait par la suite référence à l'idée de « *laboratoire d'innovation sociale* » (p.96), dans son autre exemple concernant l'Observatoire des conditions de travail du Crédit Agricole. Cet observatoire étant également paritaire, il compte des directeurs généraux adjoints, des directeurs des ressources humaines, des organisations syndicales, des directeurs opérationnels et des invités permanents comme la direction scientifique de l'ANACT. Dans ses travaux, l'observatoire suit le schéma suivant (Sarazin, 2015) : diagnostic, préconisations, expérimentation, retour d'expérience, diffusion et mesure. Cette idée de l'observatoire comme laboratoire d'innovation sociale est directement liée à la phase d'expérimentation. Cette phase utilisant l'analyse du travail, selon l'auteure de l'article, permet à partir de projets concrets de transformations de lancer des appels à projets afin d'expérimenter de nouvelles méthodes pour les accompagner. Si les méthodes et les solutions montrent leur efficacité, elles seront diffusées dans toutes les caisses régionales. Pour Levet (2013), concernant cet observatoire, les expérimentations ont permis d'établir des recommandations, la diffusion d'outils et de pratiques, ou encore la montée en compétences des acteurs.

Du côté des observatoires des métiers, Vlamynck et Gilbert (2010) soulignent qu'une part importante de leur activité est la conception d'outils de description de l'existant permettant de répertorier des métiers ou d'analyser des emplois. Un répertoire des métiers a ainsi pour but de recenser tous les métiers d'une organisation afin d'établir une description précise de leurs caractéristiques en fonction, entre autres, des activités principales, des compétences requises ou encore des prérequis. Les observatoires des métiers peuvent aller au-delà du descriptif des métiers pour mettre en place d'autres outils comme les référentiels des emplois et des compétences qui seront issus de l'analyse des activités et des situations de travail et permettront d'observer les évolutions des emplois. Selon Vlamynck et Gilbert (2010), les travaux de ces observatoires pourront à moyen terme nourrir les actions de l'organisation en matière de ressources humaines (plan de formation, plan de recrutement, carrières et parcours professionnel...).

### **1.3 Les observatoires, des outils résultant de l'évolution de la GRH**

La littérature a mis en évidence que la création des observatoires découle entre autres de la volonté des acteurs de réduire l'incertitude et d'avoir une meilleure connaissance de leur organisation. Les observatoires ne sont pas les seuls outils répondant à ces problématiques en matière de gestion des ressources humaines. Depuis plusieurs années, les acteurs RH créent de nombreux outils leur permettant d'avoir des informations précises sur leur environnement et de se positionner en tant « qu'experts » pour analyser et répondre à diverses situations. Le travail et les métiers actuels en RH, à travers l'usage d'outils, sont révélateurs de l'évolution de la gestion des ressources humaines et de la place importante qu'elle souhaite occuper au sein de l'organisation. Pour mieux comprendre ce constat, il est nécessaire de retracer l'évolution de la gestion des ressources humaines et d'expliquer en quoi des outils comme les observatoires sont finalement le résultat des ambitions des acteurs RH de devenir des experts de leur domaine afin d'avoir un rôle important au sein d'une organisation.

#### *1.3.1 L'évolution de la GRH : de l'administration à l'action*

D'une fonction purement administrative à une fonction beaucoup plus stratégique, la gestion des ressources humaines et ses pratiques ont évolué de manière à avoir un rôle plus important et une valeur ajoutée pour l'organisation. Cette évolution dépend beaucoup du contexte

économique et social des entreprises, publiques et privées, qui se veulent être plus compétitives en atteignant une efficacité organisationnelle optimale. Pour répondre à ces exigences, les directions des ressources humaines ont la responsabilité du fonctionnement de l'organisation dans la mesure où elles gèrent le facteur humain, qui est l'un des éléments importants dans la quête de compétitivité d'une entreprise. Le facteur humain étant complexe (diversités des métiers, des qualifications, des profils, des âges...), les directions des ressources humaines doivent avoir une connaissance précise de leur organisation afin de gérer toutes les situations liées aux ressources humaines et de participer à la stratégie mise en place par les dirigeants de l'entreprise.

Les acteurs responsables des ressources humaines doivent mettre en place des actions, des outils et des politiques correspondant à la stratégie globale de l'entreprise et au contexte économique et social de leur environnement. Il est nécessaire de rappeler, que dans la littérature, les débats concernant la place de la fonction RH sont orientés soit sur sa participation à l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise, soit plutôt vers un rôle de support à la direction en appliquant leur stratégie.

Dans notre réflexion, l'objectif sera plutôt d'expliquer en quoi le contexte prégnant de compétitivité avec une domination de la logique financière a poussé les pratiques en matière de gestion des ressources humaines à évoluer et à devenir ce qu'elles sont aujourd'hui. En l'occurrence, une fonction qui souhaite, à travers de nombreux moyens, connaître précisément son organisation et les éléments qui la composent pour répondre à certaines situations et aux exigences de ses dirigeants.

La logique financière influençant grandement les stratégies d'entreprises établit de nouvelles exigences à l'égard de la fonction RH, qui transforment incontestablement ses règles de fonctionnement (Guérin et *al.*, 2009). Depuis plusieurs décennies dans les entreprises, se développent des exigences de performance et d'*accountability*, c'est-à-dire le fait de rendre des comptes aux actionnaires avec une nécessité de résultats mais aussi à l'État et à la société avec l'instauration de plusieurs obligations légales pour satisfaire leur responsabilité sociale.

Afin de répondre aux obligations de résultats et de performance de l'entreprise, les responsables RH vont participer et assurer l'efficacité organisationnelle. Pour cela, Guérin et Wills (1992) soulignent que la gestion des ressources humaines analyse l'efficacité

organisationnelle à travers des indicateurs en lien avec les processus RH (délai d'embauche, taux concernant les heures supplémentaires, les jours de formation...). Dans cette logique d'efficacité, la GRH elle-même sera aussi évaluée car, si elle apporte une valeur ajoutée et que le facteur humain est considéré comme un investissement, elle est donc génératrice de coûts comme d'autres ressources de l'organisation (finances, logistiques...) qui nécessiteront un contrôle (Emery, 2003).

Gond et *al.* (2013) rappellent que les entreprises sont responsables de leurs ressources humaines et doivent rendre des comptes sur leurs usages et leurs politiques en la matière. Elles instaurent notamment l'obligation de mettre en œuvre plusieurs outils de recueil de l'information comme les bilans sociaux, avec pour argument de permettre aux partenaires de l'entreprise de dialoguer sur la base d'éléments chiffrés. Il est nécessaire de rappeler également que si ces outils servent de base à un dialogue social, ils permettent également aux dirigeants d'évaluer et de contrôler sur une période les évolutions dans leur organisation, pour envisager par la suite des actions à mettre en œuvre. À la suite de l'évolution du cadre juridique dans les années 1970, les acteurs RH vont développer de nombreux outils de suivi de gestion des ressources humaines comme les tableaux de bord sociaux ou encore des pratiques de contrôle de gestion sociale, et créer divers types d'indicateurs (Gond et *al.*, 2013). La mise en place de ces nombreux outils et par la suite l'apparition des techniques de gestion prévisionnelle des compétences donneront une forme de légitimité scientifique aux acteurs RH.

Ces outils permettent d'apporter des informations importantes sur l'organisation à la fonction RH qui pourra les transmettre aux dirigeants de l'entreprise au moment de l'élaboration de la stratégie globale. Guérin et Wils (2002) expliquent de quelle manière la stratégie RH alimente et se positionne par rapport à la stratégie organisationnelle. Les deux chercheurs soutiennent l'idée qu'à court terme la fonction RH prend des décisions en s'alignant sur les orientations stratégiques de l'organisation et dans une optique à long terme les décisions seront orientées pour réfléchir aux futurs investissements concernant les capacités des ressources humaines dans l'organisation. Le processus de décision énoncé par Guérin et Wils (2002) sera le même dans les deux cas, avec une vision plus large et anticipatrice pour les décisions concernant les futurs investissements :

- un audit des capacités des ressources humaines (composition professionnelle, potentiel de compétences...);

- un audit des occasions et des contraintes relatives aux ressources humaines de l'environnement externe (lois, évolution du syndicalisme, caractéristiques du marché du travail...);
- une mise en évidence des défis majeurs en matière des ressources humaines en fonction des contraintes organisationnelles et de l'environnement externe ;
- un processus de prise de décision pour élaborer une stratégie RH.

Pour réaliser ce processus de décision concernant la stratégie de la fonction RH, les responsables de cette fonction auront un rôle important. Ils réaliseront tous les audits et recueilleront toutes les informations nécessaires afin de les transmettre aux dirigeants de l'organisation qui élaboreront la stratégie de l'entreprise. Guérin et Wils (2002) ajoutent que les responsables RH s'adapteront et soutiendront la stratégie des dirigeants en mettant en place une stratégie fonctionnelle RH. Dans ce processus de formulation de la stratégie de l'organisation et de la stratégie en matière RH, les responsables RH ont un rôle de conseil ou de consultants internes (Guérin et Wils, 2002) car ils alimentent, dans un premier temps, la réflexion sur la stratégie organisationnelle en fournissant toutes les données nécessaires et leur expérience RH aux dirigeants. Puis, dans un second temps, ils aident le niveau opérationnel à mettre en œuvre le changement pour s'adapter à la nouvelle stratégie de l'entreprise.

### *1.3.2 Vers une expertise de la fonction RH plutôt qu'une professionnalisation*

Avec l'évolution de la gestion des ressources humaines, on peut observer que la fonction RH a un rôle plus important dans l'entreprise et participe à la stratégie organisationnelle. Le positionnement de la fonction RH mais également ses activités et son fonctionnement ont évolué. Les problématiques qui animent désormais la gestion des ressources humaines sont « complexes, sensibles, potentiellement empruntées d'idéologie, avec des enjeux majeurs pour une diversité d'acteurs, individuels, collectifs, institutionnels » (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012, p. 42). Les métiers en ressources humaines se sont développés et mobilisent de nombreux moyens, ils ne se contentent plus de répondre aux exigences administratives. Ils ont un apport non négligeable pour l'organisation en général ou lors de changements importants. La littérature s'est questionnée sur l'évolution du métier RH, avec plusieurs débats sur son essor vers le professionnalisme ou l'expertise en ressources humaines.

Guérin et *al.* (2009), dans leur article concernant la professionnalisation de la fonction RH, mettent en avant que la plupart des auteurs, depuis plusieurs décennies, soulignent l'émergence d'une fonction stratégique, avec des membres de cette fonction qui revendiquent leur professionnalisme et leur autonomie dans le fonctionnement d'une organisation. Les arguments en faveur de la professionnalisation de la fonction proviennent de la littérature mobilisant les critères de la sociologie fonctionnaliste. Guérin et *al.* (2009) rappellent que derrière la notion de « professionnalisme » on retrouve l'idée d'une fonction plus structurée, spécialisée, autonome et des acteurs mieux formés. De plus, selon les mêmes auteurs, l'un des indices de la professionnalisation de la GRH réside dans le fait que « l'ensemble *de ses domaines d'activités nécessitant des savoirs et savoir-faire précis. Elle cherche logiquement à se doter de règles d'activités claires, reproductibles, ce qui sous-entend des finalités non équivoques, largement admises, mais aussi de multiples instruments, techniques et méthodes susceptibles d'irriguer ces activités. Ainsi, il existe désormais un savoir assez bien identifié en GRH* » (p.107).

Si Guérin et *al.* (2009) relèvent les indices qui tendent vers la professionnalisation de la fonction RH, ils font également référence à une forme d'illusion de cette fonction qui a peu d'impact sur la stratégie et n'est qu'une partie de l'espace professionnel de la gestion. Derrière l'illusion, ils soulignent le rôle des enseignants-chercheurs et chercheurs qui ont construit une histoire de la fonction avec un « héros » expert et professionnel. De plus, selon ces auteurs, la fonction RH ne satisfait pas totalement les critères pour pouvoir être qualifiée de « une profession » au sens des sociologues fonctionnalistes. Plus précisément, ils mettent en avant le fait que la fonction RH n'est pas séparée (pas de définition claire de ses frontières), unifiée (profils et parcours formatifs et professionnels assez différents), établie (peu d'influence sur la stratégie) et objective (la fonction RH ne porte pas des valeurs, une identité stable auprès des individus ayant travaillé dans cette fonction). Pour Guérin et Pigeyre (2007), la professionnalisation de la gestion RH est actuellement beaucoup plus représentée par deux idéaux-types :

- le DRH, chef de projet, avec une compétence généraliste, qui doit mobiliser des savoirs afin de dialoguer avec des spécialistes de divers domaines (juridiques, psychosociologiques...) et organiser l'intervention de plusieurs acteurs internes et externes à l'organisation ;
- les experts hyper-spécialisés, salariés ou non de l'entreprise, qui auront la mission de s'occuper des différents processus de la GRH sous la responsabilité du DRH.

Au-delà des débats sur la professionnalisation de la fonction RH, on retrouve la notion « d'experts » ou la montée en expertise des acteurs RH dans l'évolution de la gestion des ressources humaines. Avant d'entrer dans le détail sur les experts RH, il est nécessaire de définir la notion d'expertise. Corinne Delmas (2011) définit l'expertise comme similaire à la compétence, dans le sens où les experts fournissent un avis scientifique et technique en exploitant leurs savoirs, savoir-faire et expériences. Delmas (2011) souligne également que l'expertise est souvent issue d'une demande, permettant de montrer le caractère processuel, avec la rencontre d'une situation problématique et d'un savoir spécialisé pouvant apporter des solutions à cette situation. Elle ajoute que la notion d'expertise est contingente car l'activité du travail des experts est de découvrir des modes de résolution à des problèmes opératoires en mettant l'accent sur *« la science de l'expert, dont la tâche est de décrypter la réalité afin d'agir, serait par métonymie avec l'expertise esthétique, d'abord science d' « observation », qui s'acquiert par l'expérience, par la pratique, plus que par la maîtrise d'un savoir préexistant »* (p.17).

Si on se réfère aux travaux cités précédemment au sujet de l'évolution de la gestion des ressources humaines, on retrouve finalement cette idée d'expertise RH, à travers des acteurs RH possédant une connaissance précise de l'organisation par le biais des nombreuses informations sur l'organisation recueillies à l'aide d'outils de plus en plus sophistiqués. De plus, ils mettent à disposition cette connaissance au profit des dirigeants quand ces derniers les sollicitent au moment de l'exécution de leur stratégie ou dans des situations particulières. Malgré l'existence de débats concernant l'identité professionnelle RH, l'expertise est révélatrice de la montée en puissance et de l'évolution de la gestion des ressources humaines dans les organisations avec des services RH beaucoup plus spécialisés (formation, recrutement, relations sociales, santé au travail, gestion des carrières...) et également en dehors de l'entreprise avec l'explosion des cabinets d'expertise et de conseil.

Plusieurs travaux font directement référence à cette notion d'expertise concernant la fonction RH. Dans le modèle de Ulrich (1997) présentant les quatre rôles des ressources humaines, l'un des rôles correspond à l'expertise d'un point de vue administratif ou fonctionnel. La fonction RH est responsable du bon fonctionnement de l'organisation et contribue à l'efficacité des processus de l'organisation en étant vigilante sur la baisse des coûts internes. Ce rôle d'expert consiste également à déployer les programmes et les différents services à travers les pratiques et les outils définis par la politique RH de l'entreprise. Monneuse et

Gilbert (2011) définissent la logique d'expertise dans le domaine des ressources humaines. Le premier point important est la référence au métier, dans le sens où chacun s'identifie à un métier spécifique (formateur, recruteur...) et c'est la synergie des différentes expertises qui permet l'efficacité de la fonction RH. Dans cette logique, les services RH sont bien distingués de la ligne managériale. Le management consulte les spécialistes RH concernant les conséquences de la stratégie de l'entreprise sur leur propre travail (cas de restructuration, changement dans l'organisation...). Le deuxième point nécessaire à soulever dans l'analyse de Monneuse et Gilbert (2011) est que la fonction RH dans les organisations joue un rôle en tant qu'élaboratrice de la politique et des instruments diffusés. La conception instrumentale de la fonction RH est reconnue avec la création d'outils, de méthodes, de processus, et l'existence d'une véritable ingénierie. L'expertise RH est indissociable de son aspect instrumental avec une multitude d'outils de gestion (bilan social, référentiel des métiers...) permettant de répondre d'une manière précise aux exigences de l'organisation sur des problématiques diverses concernant le recrutement, la formation en passant par la gestion des carrières ou encore la santé au travail.

### *1.3.3 Les observatoires, « moteurs fragiles » de l'expertise RH ?*

La littérature analysant l'évolution de la GRH a mis en évidence le rôle et les moyens mobilisés par la fonction RH au sein de l'organisation. La gestion des ressources humaines veut avoir un rôle plus important avec des services et métiers RH plus spécialisés, en recueillant et transmettant aux différents acteurs (dirigeants, syndicats, salariés...) des connaissances beaucoup plus précises concernant l'organisation afin de mettre en place des actions, des pratiques ou des projets sur le long terme. L'outillage de la fonction RH est un élément important dans la compréhension de cette évolution avec la création et la mise en œuvre de nombreux outils de gestion qui font le quotidien du travail d'un acteur en GRH et qui lui permettent d'analyser les ressources humaines de l'entreprise et de réfléchir aux actions potentielles. Les observatoires, objet de notre recherche, sont des outils de gestion assez représentatifs des évolutions dans le travail et les enjeux des responsables et acteurs de la fonction RH.

Dans le début des années 2000, deux thèses en gestion ont analysé le sujet des observatoires sociaux sous deux angles différents. Galey (2001) a pour objectif d'évaluer des démarches d'observation sociale à travers le cas de France Télécom et de proposer un guide de



conception des observatoires sociaux. Hereng (2003) souhaite caractériser et analyser la performance de réseaux d'observation sociale avec comme terrain de recherche l'entreprise La Poste. Dans les deux recherches, au-delà des raisons internes des deux entreprises, l'apparition des démarches d'observation sociale au sein de leurs services des ressources humaines s'inscrit à l'époque dans une modernisation des services publics et de leur gestion des ressources humaines. Pour assurer les changements de culture organisationnelle dus à la modernisation des services publics, les organisations vont adopter des outils de gestion qui seront les relais de cette modernisation (Galey, 2001). De plus, les conflits sociaux ont poussé les dirigeants de ces entreprises à mettre en place des outils pour avoir une meilleure connaissance des évolutions du travail ou des relations sociales. Dans le cas de La Poste, la démarche d'observation sociale se positionne au sein de l'entreprise dans une logique de production de connaissances et de développement de la concertation des partenaires (Hereng, 2003). Pour France Télécom, l'ambition de l'observatoire était de devenir un outil quotidien pour les dirigeants et l'encadrement dans l'élaboration de leur politique de management et de relations sociales (Galey, 2001). Plus précisément, l'observatoire de France Télécom a été conçu comme un outil de connaissances sur les évolutions du travail, les pratiques de management ou encore les logiques et comportements collectifs, ainsi que comme un outil managérial qui, à l'aide des connaissances produites, permettra aux dirigeants de redéfinir leurs politiques et leurs stratégies (Galey, 2001). Hereng (2003) et Galey (2001) ont insisté sur la nécessité pour ces démarches d'observation de ne pas réaliser leurs travaux qu'au niveau des sièges de ces entreprises mais d'être décentralisées afin de se rapprocher au plus près des informations du terrain. Cette problématique a été soulevée dans les deux thèses comme l'un des éléments déterminant dans l'institutionnalisation de ces observatoires sociaux.

Sarazin (2015), qui a retracé l'histoire de trois observatoires liés à la santé au travail (EDF, SNCF, Crédit Agricole), explique qu'ils ont été créés pour être des outils de dialogue social qui permettront de mettre en place des pratiques de transformations organisationnelles et managériales. Ces trois observatoires ont fait leur apparition dans des contextes différents (suicides pour EDF, réformes sur la pénibilité pour la SNCF et accord sur les conditions de travail pour le Crédit Agricole) et ont pour objectif selon Sarazin (2015) : « *d'influencer les situations de travail par l'exemplarité, la diffusion de bonnes pratiques, l'expérimentation et l'élaboration de documents référence, validés par l'ensemble des acteurs (direction, management et organisations syndicales)* » (p.91). Le point commun de ces trois

observatoires est la volonté d'avoir une meilleure connaissance de leur organisation en se rapprochant au plus près des lieux de travail afin de recueillir l'information à la source et de réfléchir à de nouvelles pratiques plus adaptées. Pour illustrer cela, on peut rappeler l'exemple de l'observatoire du Crédit Agricole qui se revendique comme un « *laboratoire d'innovation sociale* » qui se focalise sur l'analyse du travail, des discussions entre les acteurs et des expérimentations (Levet, 2013 ; Sarazin, 2015). On constate cette ambition de dialoguer, de s'entourer de nombreux acteurs (syndicats, salariés, experts, chercheurs...) pour une meilleure compréhension des phénomènes existants dans l'organisation du travail dans ces entreprises.

Il y a donc cette volonté pour les directions des ressources humaines de ces entreprises d'avoir un rôle important dans la compréhension des situations de travail et de mettre en place des actions ayant une réelle influence pour les salariés. Il faut toutefois noter que dans l'article de Béatrice Sarazin les acteurs impliqués dans ces observatoires sont assez vigilants sur le fait que les observatoires ne sont pas des instances décisionnaires et qu'ils ne doivent qu'apporter des informations précises, des réflexions et des recommandations sur les différents sujets abordés. Pour analyser cette vigilance, souvent soulignée, il existe plusieurs angles de lecture. Tout d'abord, les observatoires ne sont pas créés à la suite d'obligations légales et existent donc seulement pour apporter des informations aux acteurs de l'organisation. Par la suite, cette vigilance peut s'expliquer par l'existence d'autres outils de gestion qui peuvent être en concurrence ou non avec l'observatoire, permettant de bénéficier d'autres éléments sur les situations de travail et de les coupler aux informations de l'observatoire pour pouvoir prendre une décision finale. Enfin, une dernière piste serait d'inscrire cette réflexion sur les observatoires dans les débats concernant le rôle et le poids de la direction des ressources humaines dans une entreprise et sa stratégie globale, dans le sens où la décision finale revient à la direction générale malgré la création d'outils par la DRH pour recueillir des informations, comprendre et engager des réflexions sur son organisation.

La restriction de l'action des observatoires et la vigilance des acteurs autour de ces outils sont des éléments à intégrer dans la réflexion concernant leur fragilité. Les observatoires s'inscrivent dans une tendance de la GRH contemporaine en quête permanente de production de connaissances précises afin d'améliorer l'efficacité de l'organisation. De ce fait, nous pouvons supposer qu'ils seraient des moteurs pour les acteurs RH d'atteindre une forme d'expertise de leur domaine. Néanmoins, cette hypothèse doit être éprouvée car la littérature met encore peu en évidence la manière dont les acteurs d'une organisation se saisissent des

travaux issus des observatoires. De plus, la stabilité de ces outils reste à interroger car, dans les travaux cités précédemment, les observatoires sont présentés comme des outils de gestion évoluant sans cesse dans leur fonctionnement ou dans les thématiques étudiées. En effet, Galey (2001) met en avant que l'observatoire de France Télécom a dû faire évoluer sa stratégie pour s'adapter au contexte de l'organisation et à la suite des remplacements successifs des responsables de l'organisation, afin de passer d'une logique de production de connaissances à une logique plus relationnelle avec les partenaires sociaux ou les différentes unités de l'entreprise. Finalement, l'observatoire a dû mixer ces deux logiques. Les observatoires de la SNCF et d'EDF sont passés du sujet des conditions de travail à un sujet plus large concernant la qualité de vie au travail (Sarazin, 2015). Pour l'observatoire du Crédit Agricole, il est passé d'un outil de recueil et d'analyse d'informations à un laboratoire d'innovation sociale qui met en place des expérimentations sur le terrain (Levet, 2013). Des premiers éléments provenant de Galey (2001), renvoient au fait que les observatoires en tant qu'outils de gestion peuvent subir une transformation de leurs fonctions et usages au cours du temps selon le contexte, les contraintes et les besoins des acteurs. Cette première analyse devra être enrichie et discutée dans le cadre de cette thèse, en faisant appel notamment à la littérature sur les dispositifs de gestion.

# Conclusion du chapitre 1

L'objectif du chapitre 1 était de faire un état des lieux concernant les travaux existants sur les observatoires. **La section 1** a permis de déterminer que les observatoires sont des lieux de production de connaissances créés généralement à la suite de conflits, permettant à la direction de retrouver la maîtrise de son organisation, ou encore pour un besoin précis afin d'obtenir toutes les informations nécessaires pour engager des actions ou mettre en place des politiques en lien avec ce besoin.

Dans **la section 2**, nous avons identifié les méthodes les plus utilisées par les observatoires dans leurs travaux. Nous avons constaté une évolution des méthodes mobilisées par les observatoires : ces dispositifs se sont de plus en plus tournés pour observer directement les situations de travail grâce aux études qualitatives, alors qu'auparavant ils se contentaient de recueillir des données chiffrées produites par les outils de la DRH comme le bilan social ou les tableaux de bord sociaux.

Dans **la section 3**, nous avons souhaité mettre en évidence le fait que la mission des observatoires concorde avec l'ambition des acteurs de la GRH actuelle d'avoir une meilleure connaissance de l'organisation. Néanmoins, le manque d'éléments sur la façon dont les acteurs RH s'approprient les travaux de ces outils ne permet pas d'établir, pour le moment, un lien concret entre l'expertise de ces acteurs et les observatoires. De plus, nous avons pu constater que les observatoires sont instables dans leur fonctionnement et dans le choix de la thématique traitée, renforçant alors l'idée de la fragilité de ces outils.

Ce chapitre nous a permis de comprendre que la littérature sur les observatoires se focalisait plus particulièrement sur l'ingénierie de ces dispositifs comme leur conception (Galey, 2001) ou leur performance (Hereng, 2003). Cette littérature ne s'intéresse pas assez à l'utilité de ces dispositifs dans les jeux de pouvoirs entre les acteurs d'une organisation, ou encore ne décrit pas précisément la manière dont ces acteurs se saisissent de leurs productions. Cependant, ces deux points semblent importants pour déterminer et expliquer les conditions du maintien d'un tel dispositif. Les éléments concernant les observatoires et les manquements de la littérature nous amènent donc à mobiliser des concepts permettant de mieux caractériser et délimiter leurs usages et fonctions. De ce fait, dans le chapitre suivant, nous analyserons la littérature concernant les dispositifs de gestion.

## **Synthèse des réflexions issues du chapitre 1 concernant les observatoires**

- ➔ Lieux de production de connaissances (Giraud, 1992 ; Igalens et Loignon, 1997), permettant d'influencer le processus de décision et pouvant être au centre de jeux de pouvoirs (Supiot et Ruols, 1993 ; Hatzfeld et Spiegelstein, 2000 ; Hereng, 2003).
- ➔ Outils fragiles et limités dans leur action, pouvant avoir des usages différents au cours du temps (Galey, 2001 ; Levet, 2013 ; Sarazin, 2015).
- ➔ Éléments manquants sur la manière dont les acteurs se saisissent des travaux issus des observatoires afin de déterminer les conditions de leur maintien dans une organisation.

## **Chapitre 2 : Apports de la littérature sur les outils de gestion pour analyser les fonctions et appropriations des observatoires**

## **Chapitre 2**

### **Les multiples vies d'un dispositif de gestion : entre fonctions multiples et appropriations successives**

Dans le chapitre précédent nous avons pu constater que les observatoires sont considérés comme des dispositifs de gestion. C'est pourquoi ici nous nous attarderons sur la littérature concernant ces dispositifs. Galey (2000) définit les démarches d'observation sociale comme des outils ou dispositifs de gestion créés volontairement par les organisations permettant de fournir des informations sur le corps social. Pour Vlamynck et Gilbert (2010), les observatoires des métiers sont des outils qui permettent de répondre à des obligations légales, de donner de la lisibilité sur l'évolution de l'emploi et de renforcer le dialogue social. La fonction propre de « l'outil observatoire » est loin d'être stabilisée dans la littérature car il peut être un outil de connaissances, de compréhension ou un outil orienté vers l'action (Galey, 2000). Le but de ce chapitre sera de mieux comprendre les différentes approches dans la littérature autour des outils de gestion pour nous permettre de caractériser les fonctions ou les processus d'évolution d'un outil dans une organisation.

Dans la première section de ce chapitre 2, nous allons mobiliser de nombreux travaux permettant de définir ce que l'on entend par outil de gestion, de mettre en lumière les différents débats autour de ce sujet et d'identifier leurs différentes fonctions possibles dans une organisation. Dans un second temps, nous traiterons des travaux abordant l'appropriation des outils de gestion par les acteurs d'une organisation. Ce sujet nous paraît pertinent pour notre recherche et donne une perspective intéressante aux travaux sur les outils de gestion, notamment en abordant des approches institutionnalistes utiles pour notre cadre théorique.

## 2.1 Les diverses fonctions d'un dispositif de gestion

Dans le cadre de cette recherche concernant les observatoires, il est important de bien comprendre, définir et déterminer les différentes fonctions d'un outil de gestion pour nous permettre d'avoir des éléments théoriques les plus précis possibles au moment d'analyser notre objet de recherche.

### 2.1.1 Les dispositifs de gestion : produits d'une construction sociale

Depuis leur apparition, les outils de gestion ont fait l'objet de nombreux travaux et il existe notamment plusieurs définitions et approches. De Vaujany (2006) et Moisdon (1997) en ont une vision assez proche. Pour le premier, cela correspond à un ensemble d'objets de gestion intégrés dans une logique fonctionnelle en respectant des règles de gestion. Quant au second, l'outil de gestion représente un schéma de raisonnement reliant des variables issues de l'organisation afin d'instruire les divers actes de la gestion. Pour Lorino (1989), les outils de gestion peuvent différer selon deux impératifs de gestion : l'aide à la décision et la « mesure représentation ». En amont de l'action, les outils d'aide à la décision nécessitent quelques indicateurs simples, évolutifs et spécifiques afin d'être « *proche de la réalité vécue par les décideurs* » (p.119). En aval de l'action, les outils de « mesure représentation » sont plutôt stables dans le temps dans le but de faire des analyses historiques avec des mesures précises. Ces outils sont mobilisés pour « *évaluer de manière contenue, l'état du système, son écart avec les objectifs et à faire évoluer les règles de décision en fonction des résultats observés* » (p.119). Pour Moisdon (1997) les outils de gestion sont « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveau de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler* » (p.7). Ces différentes définitions montrent finalement la dimension opérationnelle et concrète pour l'organisation derrière l'appellation « outils de gestion ».

Si les définitions sont nombreuses concernant les outils de gestion et montrent leurs usages opérationnels et fonctionnels, la littérature s'accorde à dire que ces outils sont le prolongement de la volonté et des intérêts de leurs utilisateurs. Martineau (2012) souligne que les auteurs étudiant les outils de gestion remettent en cause la vision technique et déterministe

de ces outils dans la mesure où les acteurs ne les utilisent pas de la même manière. Les outils de gestion ne sont donc pas neutres, ils peuvent susciter une variété de comportements et d'usages de la part des acteurs. L'outil peut modifier les structures organisationnelles ou l'être par ces dernières (Martineau, 2012). Grimand (2012) rappelle que les outils de gestion ont tout d'abord fait l'objet d'une conception normative qui les considérait comme vecteur de rationalisation et de normalisation des comportements. Selon Lorino (2007) et Grimand (2012), cette conception normative ou « représentationniste » élude la question du sens de l'outil, avec un acteur totalement désincarné, sans stratégies et extérieur à la mise en œuvre de cet outil.

Depuis plusieurs années, les travaux sur les outils de gestion revendiquent le sens porté par un outil, depuis sa conception et tout au long de son histoire via ses différents usages. Les instruments de gestion sont définis par Aggeri et Labatut (2010) comme « *le produit d'une opération de pensée supérieure* » (p.9). L'instrument de gestion est un artefact résultant d'une action humaine qui interagit avec son contexte social de création et d'utilisation (Gastaldi et Gilbert, 2007). Le terme « artefact » est souvent mobilisé pour définir les outils de gestion car il rappelle la part de l'humain dans l'outil et également le fait que sa conception a fait l'objet d'un processus social (Gilbert, 1998) mobilisant plusieurs acteurs avec des intérêts propres. Aggeri et Labatut (2010) soulignent que l'instrument revêt une dimension politique, implicite ou explicite à travers des actions et des interventions organisées et finalisées. Les deux auteurs précisent notamment que « *l'idée d'outils axiologiquement neutres n'est pas tenable dès lors que l'on observe les instruments de gestion en situation* » (p.9). De plus, ils mettent l'accent sur le fait que l'instrument est similaire à une machine « épistémique » modifiant la perception du réel et permettant de construire et d'interpréter de nouveaux phénomènes. À travers la notion « d'instruments de gestion », on retrouve l'action humaine et politique des acteurs de l'organisation avec l'idée que la conception et l'usage d'un instrument de gestion ont vocation à donner un sens aux actes et ne sont jamais sans intérêt en fonction du contexte de l'organisation.

Dans la littérature les auteurs usent souvent des mots outils ou instruments. Mais existe-t-il une réelle différence entre les deux notions ? Gilbert (1998) a cherché à distinguer ces deux notions comme nous pouvons le constater à travers le tableau ci-dessous.



**Tableau 3 : Différences entre outil et instrument de gestion selon Gilbert (1998, p.23)**

	Outil	Instrument de gestion
Identification	Les caractéristiques physiques (longueur, largeur, poids, matières...)	Les caractéristiques idéologiques (concepts, savoir, croyances...)
Objet	La matière	Les données, les personnes
Activation	La main	L'esprit
Utilisation	Artisan, métier	Gestionnaire, fonction
Principes d'action	Simple : fendre, couper, scier, percer	Complexes : décrire, analyser, évaluer...

Gilbert (1998) a tenté de distinguer outils et instruments en montrant d'un côté la caractéristique physique et simple d'un outil, et de l'autre le caractère idéologique et complexe d'un instrument. L'approche rationaliste des outils de gestion se concentre sur l'objet physique et générique sans prendre en considération le processus d'interprétation de cet objet dans des contextes précis (Eynaud et *al.*, 2016). L'importance du contexte sera soulignée par Rabardel (1999) à travers le concept d'instrument, qui met également l'accent sur le processus d'interprétation de l'instrument par les acteurs de l'organisation : « *l'instrument du sujet ne se réduit pas à l'artefact comme les conceptualisations de la vie quotidienne conduisent à le penser naïvement. L'instrument est une entité composite, tenant à la fois de l'objet et du sujet au sens philosophique de ces termes. Ceci nous conduit à définir l'instrument comme une identité fondamentalement mixte, constituée, du côté de l'objet d'un artefact, voire d'un ensemble d'artefacts matériels ou symboliques, et, du côté de sujets, d'organiseurs de l'activité que nous avons nommés par ailleurs les schèmes d'utilisation et qui comprennent des dimensions représentatives et opératoires (...). Un même schème d'utilisation peut s'appliquer à multiplicité d'artefacts appartenant à la même classe mais aussi relevant de classes voisines ou différentes. Inversement, un artefact est susceptible de s'insérer dans une multiplicité de schèmes d'utilisation qui vont lui attribuer des sens et parfois des fonctions différents* » (p.283).

Au-delà des outils et instruments de gestion, une autre notion présente dans la littérature nous semble utile à la définition de notre objet de recherche, les observatoires, c'est la notion de « dispositif de gestion ». Aggeri et Labatut (2010) définissent les dispositifs de gestion comme un agencement d'instruments et d'acteurs. Les deux auteurs soulignent qu'un dispositif est le produit d'une intervention gestionnaire délibérée, dans le sens où il se construit, s'aménage et se transforme pour correspondre aux finalités de l'organisation et de ses dirigeants. Sur la base de cette définition, les observatoires sont des dispositifs de gestion, ils mobilisent plusieurs outils de gestion et de nombreux acteurs internes et externes à l'organisation comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent. Si un observatoire est un dispositif de gestion, la littérature abondante sur ce sujet que nous abordons dans ce chapitre mobilise beaucoup plus les termes « d'outil » ou « d'instrument », cela ne nous empêchant pas de nous appuyer sur cette littérature dans le processus de réflexion de notre recherche.

Certains auteurs considèrent que les outils de gestion sont des « techniques » gestionnaires ou managériales. Gilbert (1998) souligne que les pratiques gestionnaires sont structurées par un ensemble de techniques se basant à la fois sur l'expérience et la connaissance savante et qui ne peuvent exister indépendamment des instruments de gestion. Il ajoute que pour réfléchir aux instruments de gestion il est pertinent d'interroger les techniques qui les composent. Questionner les techniques dans l'étude des outils de gestion selon Gilbert (1998) est important car la technique est indissociable de l'activité humaine et de son évolution. De plus, la technique est contingente, liée à l'histoire de l'organisation et les choix réalisés par les acteurs dans le passé. Pour analyser un instrument de gestion, il sera alors nécessaire de mieux comprendre les techniques gestionnaires qui en sont à l'origine. Louart (1995) estime que pour apprécier le potentiel opératoire d'un instrument il faut se référer à deux critères : la validité et la technicité. La validité d'un instrument renvoie à la capacité à répondre aux besoins de l'organisation. Cette validité sera contingente, donc fluctuante et dépendra de la bonne compréhension des problématiques avant la création de l'outil. La technicité correspond à l'évaluation de l'instrument par rapport à sa construction interne afin de déterminer leur validité, les méthodes et coûts de réalisation, conditions de maintenance et de fiabilité. Dans ce cas, la technicité dépend alors de la capacité de l'instrument à répondre aux exigences de l'organisation de manière efficace. De leur côté, Hatchuel et Weil (1992) considèrent les outils de gestion comme des techniques managériales, constituées de trois éléments en interaction :

- **Le substrat technique**, étant l'abstraction ou les supports qui composent l'outil et qui lui permettent de fonctionner. Ces supports peuvent être une base de connaissances (mathématiques, logistiques...), des règles, des tableaux référentiels ou encore tous moyens qui permettront de matérialiser les informations et les actions provenant de l'outil.

- **La philosophie gestionnaire** correspond à l'esprit dans lequel l'outil devra être utilisé. Cette philosophie reflète les objectifs visés par les concepteurs et les utilisateurs de l'outil ou encore les comportements de travail que l'outil fera adopter au sein de l'organisation.

- **La vision simplifiée des relations organisationnelles** permet de déterminer les acteurs concernés par l'outil et leurs rôles. Pour Hatchuel et Weil (1992) cette vision renvoie à une mise en scène des différents acteurs qui ont conçu l'outil et diffusent leurs prescriptions et d'autres acteurs qui seront influencés par cet outil.

Gilbert (1998) distingue les propriétés intrinsèques des instruments de gestion et de leurs fonctions. Les propriétés intrinsèques des instruments de gestion renvoient à leur capacité à réduire la complexité et à simplifier le réel dans la conduite des entreprises plutôt qu'aux fonctions qui lui sont explicitement attribuées (Gilbert, 1998 ; Berry, 1983). Pour délimiter plus finement le concept d'instrument de gestion, Gilbert (1998) le définit à travers cinq points :

- L'instrument est un **moyen conceptuel ou matériel** : un moyen dans le sens où l'instrument n'est pas une fin en soi. L'instrument serait plus généralement conceptuel car le matériel mobilisé (ordinateurs, équipements...) est le support de cet instrument.

- Il est doté de **propriétés structurantes** : en réduisant l'incertitude l'instrument agit sur le contexte, transforme l'information en donnée et organise les rapports sociaux.

- Il est porté par un **gestionnaire avec des buts organisationnels** : un gestionnaire (individu ou groupe) qui met en place les conditions nécessaires à la réussite de l'instrument. De plus, Gilbert (1998) précise que le gestionnaire est un acteur social porteur d'enjeux orientant son comportement dans les usages de l'instrument.

- Il est mobilisé **dans un contexte donné** : l'instrument n'existe qu'à travers les données sociales et organisationnelles se situant autour de lui et les rapports sociaux qui vont lui attribuer une fonction.

- L'instrument est le **produit d'une technique de gestion** : l'instrument diffuse les expériences, les représentations ou encore les théories qui ont notamment participé à sa création. Tout cela va constituer avec l'instrument une technique de gestion.

Gilbert (1998) rappelle la part de l'humain et le processus social caractérisant l'instrument de gestion. Les acteurs de l'organisation créent à la base l'instrument de gestion en réponse à un problème. Néanmoins, comme le souligne Gilbert (1998), les acteurs souvent en demande d'instrument n'évaluent pas ses effets et même parfois sont satisfaits de l'instrument malgré un rendement faible. Si on relie cette idée avec notre cas d'étude, malgré la multiplication des observatoires sociaux dans les entreprises, il est pour le moment difficile d'évaluer concrètement leur efficacité. En outre, l'étude d'un instrument ne se résume pas à sa conception mais aussi aux usages et effets qu'il est susceptible de produire sur le comportement des autres acteurs (Aggeri et Labatut, 2010). Pour comprendre les effets des instruments de gestion en lien avec les intérêts portés par les acteurs qui ont contribué à leur création, il est intéressant d'étudier les instruments à travers leurs usages sociaux et les fonctions qui leur ont été attribuées.

### *2.1.2 Plusieurs typologies des fonctions d'un dispositif de gestion*

Selon Aggeri et Labatut (2010), l'analyse d'un instrument de gestion intègre sa conception, les usages et aussi les effets possibles de cet instrument sur l'organisation. L'analyse sera plus pertinente si elle lie justement conception, usages et effets de l'instrument de gestion. Pour s'intéresser aux usages et effets d'un instrument de gestion, il faudra étudier les fonctions qui lui sont assignées.

Les fonctions attribuées à un instrument doivent être distinguées de ses caractéristiques. La notion de « fonction » renvoie à la raison d'être d'un instrument et notamment aux besoins auxquels il devrait satisfaire (Gilbert, 1998). Si l'instrument satisfait les acteurs de l'organisation cela signifie qu'il a rempli sa « fonction ». Cependant, les acteurs peuvent être satisfaits d'un instrument qui produit souvent d'autres effets que ceux prévus. Cela signifierait que l'instrument répond à des fonctions dites « implicites » (Gilbert, 1998). Nous rejoignons la définition de la notion de fonction d'un outil de gestion de Chiapello et Gilbert (2016) précisant que la fonction correspond bien à ce que l'outil peut réaliser, mais que son existence n'est pas forcément expliquée par cette fonction. Les deux auteurs soulignent que la fonction

est une conséquence de l'existence de l'outil dans une situation précise. Les outils ont des fonctions officielles (ordonner, analyser, déployer la stratégie...) qui ne permettent pas totalement de décrire ce qu'ils font. Ces outils assurent également des fonctions implicites qui se superposent aux fonctions officielles et leur apportent une dynamique.

On retrouve dans la littérature les différentes fonctions possibles pour un instrument de gestion. Pour bien comprendre les différentes typologies proposées dans la littérature, il paraît nécessaire de faire un bref historique de la recherche concernant les outils de gestion depuis plus de trois décennies. Depuis la fin des années 1970, une école française des outils de gestion existe avec pour ambition de les étudier les outils de gestion en se confrontant au terrain et d'en analyser leur vie réelle dans les entreprises (Aggeri et Labatut, 2014). Le point important de cet historique sera le changement d'angle d'analyse des outils de gestion. En effet, les premiers travaux se sont concentrés sur l'idée qu'un outil de gestion était un moyen de contrôle ou de conformation avec un caractère assez prescriptif dans son utilisation. Les transformations des organisations ont poussé les chercheurs à porter un autre regard sur les outils et leur utilité : ils n'existent pas pour stabiliser les comportements mais ils créent et propagent du savoir (Moisdon, 1997). Le contexte de profondes mutations des entreprises provoque le rapprochement entre l'analyse organisationnelle et celle des outils dans les recherches en Sciences de gestion, créant dès lors une nouvelle doctrine de l'usage de l'instrumentation de gestion. L'objectif sera d'étudier, sans les dissocier, les outils et les acteurs de l'organisation pour mieux comprendre les fonctionnalités des outils qui découlent des choix des acteurs.

Selon Moisdon (1997), les logiques des outils auraient complètement évolué avec les organisations, en passant d'outils avec une optique de conformation à des outils (systèmes experts, systèmes de management de qualité...) dans une logique d'exploration du nouveau et d'investigation des fonctionnements organisationnels. Les nouvelles logiques concernant les outils de gestion et les transformations des organisations permettent aux chercheurs d'intégrer dans leurs travaux la notion d'innovation. Pour répondre aux nouvelles exigences de l'entreprise, les acteurs réfléchissent à de nouveaux types d'outil afin de concrétiser une innovation organisationnelle (David, 1998). Pour Moisdon (2005), les innovations en termes d'outil de gestion auront un rôle dans l'innovation de l'organisation : *« l'innovation instrumentale devrait dans cette optique s'accompagner d'une innovation organisationnelle, consistant à structurer des moyens d'observation, organiser des modalités d'interprétation*

*collective des informations, de capitalisation des expérimentations qui existent malgré tout ici ou là, que ce soit au niveau de tutelles locales ou des établissements eux-mêmes » (p.248).*

Les différentes typologies concernant les fonctions ou les usages des outils de gestion que nous allons présenter s'inscrivent dans la lignée des travaux cités précédemment. Nous faisons le choix de nous focaliser sur trois typologies qui pourront nous éclairer dans notre analyse d'un observatoire. Gilbert (1998) présente les fonctions d'un instrument sous l'angle des actes de gestion et des interactions entre le contexte et les individus. Moisdon (1997) met en avant trois nouvelles configurations d'usage qui montrent qu'un outil n'est plus qu'un moyen de conformation. Enfin Chiapello et Gilbert (2016), en se basant sur l'agence des outils de gestion, catégorisent différentes fonctions en dissociant leurs effets propres ou de premier ordre et des effets de réactivité ou de second ordre.

Gilbert (1998) détermine quatre fonctions aux instruments de gestion. Ces quatre fonctions sont fondées sur l'étude des interactions entre trois entités engagées dans l'usage de l'instrument : l'objet vers lequel l'action est dirigée (données, personnes...), le sujet (l'utilisateur, le gestionnaire) et autrui (acteur indirectement concerné par l'action) :

***Le transformateur du contexte*** – Dans ce cas, l'instrument est considéré comme neutre. Il n'est qu'un moyen de prolonger l'action d'un individu et d'avoir une action directe sur le réel. Le seul élément important sera les effets de l'instrument sur l'objet ; l'instrument ne fait que de diffuser et appliquer l'action que lui transmet son utilisateur sans effet retour sur ce dernier. Cette fonction est liée à l'approche rationaliste qui considère l'instrument comme idéologiquement neutre et qui ne représente qu'un moyen d'atteindre les objectifs de gestion poursuivis par les acteurs RH.

***L'analyseur de l'organisation*** – Cette fonction provenant de l'approche contingente permet de mettre en lumière les déterminants et les dysfonctionnements de l'organisation afin d'aider les acteurs à réfléchir à de nouvelles configurations. Il s'agit d'une évaluation ou d'un retour d'expérience suite à un essai de changements apportés par le sujet vers l'objet. L'utilisation de l'instrument ne provoque pas directement une transformation du contexte. Dans cette approche contingente, les instruments auront des rôles et des usages différents selon le type d'organisation.

***Le régulateur social*** – L'instrument joue le rôle de régulateur des rapports de pouvoir. Il intervient dans les rapports d'un individu à d'autres individus. L'instrument est un ensemble

de règles sociales concernant le rôle et les relations des acteurs entre eux. Il peut résoudre des divergences à travers des négociations ou cristalliser des conflits. Cette fonction, issue de l'approche politique, montre que l'instrument est un moyen pour un groupe d'acteurs d'exercer son pouvoir et de satisfaire ses intérêts.

***Le moniteur d'apprentissages*** – Pour cette fonction, le rapport s'exerce de l'objet vers le sujet. L'instrument, tel un guide, transmet à son utilisateur toute l'idéologie gestionnaire et les connaissances déjà existantes. Il peut même être parfois un moyen de professionnalisation pour l'utilisateur. Cette fonction, provenant de l'approche cognitive, permet de mettre en avant le fait que l'instrument peut véhiculer les croyances, les connaissances et les expériences de l'organisation.

Moisdon (1997) propose sa typologie d'usages des outils de gestion, en se basant sur une nouvelle doctrine d'usage de l'instrumentation. Selon l'auteur, ces nouveaux usages lient instrumentation et organisation, et se détachent de l'idée traditionnelle de l'ambition des outils à la conformation des comportements et de la stabilisation du fonctionnement organisationnel. La réflexion et l'analyse d'un instrument ne concernent pas uniquement son squelette ou ses propriétés intrinsèques, mais également son intervention et ses relations avec l'organisation qui le fait exister. Les usages proposés par Moisdon (1997) correspondent à des outils d'investigation des fonctionnements organisationnels, de pilotage de la mutation et de stratégies d'exploration de nouvelles stratégies.

**Les outils d'investigation des fonctionnements organisationnels** permettent de confronter l'outil et l'organisation pour découvrir et expliciter les règles de l'organisation. Moisdon (1997) précise que l'objectif de ces outils est de « *révéler les déterminants essentiels de l'organisation et d'aider les intervenants et leurs interlocuteurs de terrain à imaginer de nouveaux schémas d'évolution* » (p.31). Ce type d'usages a pour ambition d'avoir une meilleure connaissance des logiques et des pratiques existantes afin d'acquérir une meilleure compréhension de l'organisation. Les outils d'investigation des fonctionnements organisationnels fournissent un diagnostic, une sorte de photographie de l'organisation, aux différents acteurs qui se baseront sur les informations recueillies pour engager potentiellement des actions et des projets dans le futur.

**Les outils d'accompagnement de la mutation** correspondent, aux moyens qui permettent d'engager des transformations pouvant être éventuellement profondes. Dans un contexte de mutation et au moment de la conception de l'outil, les différents acteurs mobilisés, avec

chacun une expertise propre, ont dans un premier temps des représentations différentes voire conflictuelles. Tout au long du processus, l'objectif est de construire des expériences communes pour aboutir aux transformations souhaitées. Dans ce cas, les outils d'accompagnement de la mutation sont un support de construction progressive de représentations partagées afin de structurer les négociations et les différents débats pour pouvoir par la suite piloter les transformations de l'organisation.

**Les outils d'exploration de nouvelles stratégies** correspondent selon Moisdon à une forme de deuxième phase après celle de la conformation : *« si l'on considère qu'un outil de gestion vit toujours deux existences, celle qui consiste à normer les comportements et celle qui consiste à créer et propager du savoir, on peut résumer les évolutions actuelles par une transition du mode d'existence initialement dominant, la conformation, à l'autre, la connaissance et l'exploration du réel »* (p.8). À travers ce type d'outils et une meilleure connaissance de l'organisation, l'objectif serait de développer de nouvelles philosophies au sein de l'organisation afin d'orienter les évolutions des métiers et donc de transformer les savoirs techniques de base.

Chiapello et Gilbert (2016) identifient trois fonctions des outils de gestion : la fonction épistémique, la fonction pragmatique et la fonction politique. Les deux auteurs précisent qu'au-delà des fonctions ou des actions d'un outil, il faut prendre en considération l'impact de ces actions sur l'existant. De ce fait, ils mettent en avant des effets propres ou de premier ordre et des effets de second ordre ou liés à la réactivité des acteurs. Les effets propres sont les conséquences directes et immédiates de l'outil. Les effets de second ordre sont liés à la réactivité des acteurs, c'est-à-dire leurs changements de comportements ou leurs agissements face aux effets propres.



**Tableau 4 : L'agence des outils de gestion vue au travers de leurs effets non attendus  
(Chiapello et Gilbert, 2016, p.183)**

<b>Fonctions</b>	<b>Effets propres</b>	<b>Effets de second ordre dus à la réactivité des humains</b>
Épistémique	Véridiction Valorisation	Subjectivation Performativité
Pragmatique	Structuration Sélection/ Distribution	Manipulation/ Contournement/Détournement Isomorphisme
Politique	Réification Légitimation	Domination/ Conformation

**La fonction épistémique** renvoie à la cognition et au traitement de l'information. Les outils ayant cette fonction sont des supports de connaissance qui proposent ou imposent leurs savoirs aux acteurs. La fonction épistémique d'un outil de gestion correspond à deux effets propres, la véridiction et la valorisation, et à deux effets de second ordre, la subjectivation et la performativité :

**Véridiction** – Les outils de gestion contribuent à la production du « dire vrai » et participent à la fabrication de la vérité sur les événements de l'organisation. Les savoirs de l'outil participent à la production de nouveaux savoirs qui renforcent les savoirs initiaux détenus par l'outil. L'outil participe alors à la création, à la mise en œuvre et à la diffusion des savoirs.

**Valorisation** – Cet effet correspond au rôle joué par les outils dans l'attribution d'une valeur aux objets, aux actions ou encore aux personnes. Les gestionnaires s'appuient sur les outils pour hiérarchiser, mettre en place des systèmes et prendre des décisions. Chiapello et Gilbert (2016) parlent de codécision entre les acteurs et les outils car il est difficile de déterminer le rôle précis des outils dans les prises de décisions.

**Effets de second ordre (subjectivation et performativité)** – La subjectivation est le processus par lequel les individus sont influencés par les connaissances produites par les outils. Ces

connaissances vont façonner leurs actions et fixer leur identité. La performativité représente le fait que les outils construisent et imposent leur propre logique pour *in fine* influencer les pratiques des acteurs. Les exemples les plus concrets sont les outils chiffrés, comme les indicateurs de performance ou les données financières d'un marché pour des managers ou des opérateurs, qui vont avoir un impact sur leurs choix et leurs pratiques au quotidien.

**La fonction pragmatique** est relative aux pratiques des gestionnaires. Bien que les outils permettent d'agir, ils sont contraignants et imposent les pratiques ou les actions qui se trouvent normées et dirigées. Ils exercent une forme de pouvoir sur les individus, en sachant que ces derniers peuvent être dociles ou non. Les effets propres liés à cette fonction sont la structuration et la sélection/distribution, les effets de second ordre étant manipulation/contournement/détournement et l'isomorphisme :

**Structuration** – L'usage d'un outil de gestion change la structure d'une activité. Il ne permet pas uniquement la concrétisation d'un acte gestionnaire. Les outils incitent les acteurs à faire certains choix, et d'une certaine manière guident souvent ces acteurs dans leurs situations de travail. Cet aspect des outils de gestion peut contraindre l'action mais est également habilitant.

**Sélection/distribution** – Les outils de gestion contribuant à donner une valeur aux choses ou aux personnes vont déclencher des systèmes de récompenses ou de sanctions. La sélection correspond soit à une évaluation de la performance soit aux classements d'un concours. Les résultats de cette sélection permettent une distribution d'avantages monétaires ou de statut (primes, augmentation du salaire, promotion...), ou encore de sanctions qui ont des effets sur la carrière d'un individu.

**Effets de second ordre (manipulation/contournement/détournement et isomorphisme)** - Les individus sont manipulés par le système de récompenses et sanctions. Ils sont motivés par ce système dans leur pratique. Cependant, les individus peuvent adopter un comportement stratégique. Ils ne sont jamais totalement emprisonnés par ce système et essaient donc de le contourner ou de le détourner. Les individus négocient, revendiquent pour avoir une certaine marge de manœuvre. L'autre effet de second ordre renvoie aux pressions institutionnelles et au phénomène d'isomorphisme dont la création est le résultat. Les acteurs font face aux prescriptions portées pour assurer leur légitimité ou celle de leur organisation.

**La fonction politique** relève des rapports de pouvoir entre les individus. Dans ce cas, les outils, même si ce n'était pas leur but initial, peuvent produire ou reproduire ce type de

rapport. Pour cette fonction, Chiapello et Gilbert (2016) précisent qu'il faut identifier toutes les personnes impliquées autour de l'outil, et non uniquement les sujets et objets de l'action gestionnaire. Cette fonction peut produire des effets propres, de réification et de légitimation et des effets de second ordre, la domination et la contestation :

**Réification** – Les outils de gestion tels que les outils de mesure portent cette idée de réification. Ils sont considérés comme objectifs alors qu'ils sont le résultat d'une construction sociale poursuivant un but précis. Ils masquent la subjectivité de la réalité sociale afin d'oublier et d'éviter les conflits potentiels.

**Légitimation** – Dans ce cas, les acteurs, voulant assurer leur domination, vont mobiliser les outils de gestion qui contribuent à renforcer leur légitimité pour ne pas voir cette domination contestée.

**Effets de second ordre (domination/confrontation)** – Ces effets dépendent de la réussite ou de l'échec en fonction de la mise en œuvre de l'outil et de sa réponse aux objectifs de domination imaginés par les concepteurs. L'échec de l'outil en revanche est représenté par la confrontation ou la résistance des acteurs. Chiapello et Gilbert (2016) font également référence à une situation dans laquelle ce seraient d'autres outils, favorisant l'émancipation, qui permettraient aux acteurs de résister. Cette situation montrerait bien l'échec des gestionnaires mettant en place des outils avec des objectifs contradictoires.

Les types d'usages proposés par Gilbert (1998), Moisdon (1997) et Chiapello et Gilbert (2016) montrent l'évolution du regard porté sur les outils de gestion et également de leur analyse. Les outils n'ont pas que des fonctions explicites, ils en possèdent également des inattendues liées au contexte. De plus, il faut distinguer les fonctions et effets d'un outil, pour faciliter leurs identifications (Chiapello et Gilbert, 2016). Les types d'usages d'un outil énumérés précédemment présentent certaines différences mais également des points communs. La typologie de Gilbert (1998) met l'accent sur l'aspect instrumental des outils, en montrant les effets directs entre l'instrument et le sujet. Moisdon (1997) se concentre beaucoup plus sur l'évolution des fonctions d'un outil pour élaborer sa typologie, en mettant en évidence que les outils n'ont pas uniquement vocation à contrôler les comportements ou à stabiliser le fonctionnement d'une organisation, ils participent aussi aux mutations et informent les acteurs en permettant une meilleure compréhension de leur environnement. Quant à Chiapello et Gilbert (2016), ils suggèrent que les fonctions des outils n'ont pas qu'un seul effet direct sur l'organisation comme les typologies précédentes, mais bien plusieurs, en raison de la réactivité des acteurs. Les deux auteurs soulignent également l'importance de

l'identification des acteurs et de leurs intérêts, puisqu'un outil reste un construit social, afin de mieux comprendre leurs fonctions et effets. Les effets de second ordre et la nécessité d'identifier les acteurs pour comprendre les fonctions d'un outil montrent que Chiapello et Gilbert (2016) souhaitent mettre en lumière l'interaction entre l'outil et les acteurs : l'outil ne vit pas uniquement qu'entre les mains d'un seul acteur, il « absorbe » en quelque sorte, les intérêts divers et parfois divergents des acteurs de l'organisation.

Si ces trois typologies ont une analyse et une vision quelque peu différente des fonctions d'un outil, nous pouvons soulever des points communs et des complémentarités nous permettant d'élaborer une typologie que nous mobiliserons dans le cadre de cette recherche. Les trois fonctions énumérées par Chiapello et Gilbert (2016) peuvent être assimilées aux typologies de Moisdon (1997) et Gilbert (1998). La **fonction pragmatique** renvoie à la mission d'un outil de répondre aux besoins de l'organisation, notamment en la transformant (Gilbert, 1998) et en accompagnant les acteurs lors de la mutation de l'organisation (Moisdon, 1997). Il est nécessaire de préciser que, comme le souligne Courpasson (2000), si Moisdon estime que les outils d'accompagnement sont moins contraignants, ils exercent tout de même une force d'influence non violente en modelant les représentations, correspondant alors à l'effet de structuration de la fonction pragmatique de Chiapello et Gilbert (2016). La **fonction épistémique** correspond à l'idée que l'outil permet d'avoir une meilleure connaissance de l'organisation, en investiguant (Moisdon, 1997) et analysant (Gilbert, 1998) les fonctions organisationnelles. La fonction politique de Chiapello et Gilbert (2016) est plus proche des deux fonctions d'un outil établies par Gilbert (1998), en l'occurrence les fonctions de régulation sociale et de moniteur d'apprentissages. La **fonction politique** correspond alors au fait que l'outil véhicule une philosophie gestionnaire et les intérêts des acteurs responsables de sa mise en place. Dans ce cas, l'outil permettra de révéler certains rapports de force entre les individus et de les conserver. Enfin, la fonction d'exploration de nouvelles stratégies de Moisdon (1997) ne correspond pas aux deux autres typologies présentées, nous décidons de la conserver et d'en faire une quatrième fonction. Cette **fonction d'exploration** renvoie à la capacité de l'outil d'envisager une nouvelle vision de l'organisation, en faisant évoluer les pratiques et les métiers de cette organisation. Nous récapitulons la typologie des fonctions d'un outil de gestion inspirée de celle de Moisdon (1997), Gilbert (1998) et Chiapello et Gilbert (2016) dans le tableau suivant.

**Tableau 5 : Fonctions d'un outil de gestion inspirées des typologies de Moisdon (1997), Gilbert (1998), Chiapello et Gilbert (2016)**

<b>Fonctions d'un outil de gestion</b>	<b>Définitions</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Pragmatique</b>	Répondre aux besoins de l'organisation en modelant les représentations des acteurs, notamment lors de la transformation de cette organisation	Moisdon (1997), Gilbert (1998), Chiapello et Gilbert (2016)
<b>Épistémique</b>	Récolter et analyser des informations pour avoir une meilleure connaissance de l'organisation	Moisdon (1997), Gilbert (1998), Chiapello et Gilbert (2016)
<b>Politique</b>	Etablir des rapports entre les individus et véhiculer une philosophie correspondant aux intérêts des acteurs responsables de l'outil	Gilbert (1998), Chiapello et Gilbert (2016)
<b>D'exploration</b>	Explorer de nouvelles stratégies pour l'organisation à travers l'évolution des pratiques et des métiers	Moisdon (1997)

Source : élaboration par l'auteur

L'élément important dans cette littérature est que l'histoire d'un outil de gestion ne dépend pas uniquement de ses caractéristiques, de sa morphologie, elle est bien indissociable de l'histoire de l'organisation et de ses acteurs. Ainsi, la place des acteurs, leurs intérêts et leur manière de mettre en place un instrument de gestion sont essentiels dans l'analyse de ses usages et effets au sein d'une organisation. À lui seul il ne produit pas d'effets, mais c'est bien le couple formé par l'instrument de gestion et ses usages généralement collectifs (Midler, 1990) qui produisent des actions sur l'organisation. Comprendre le processus d'appropriation d'un instrument par les acteurs de l'organisation afin d'expliquer ses usages devient alors pertinent.

## **2.2 L'appropriation : un processus révélateur des jeux d'acteurs autour des dispositifs de gestion**

Les travaux en Sciences de gestion se sont intéressés aux raisons de la création et de la diffusion des outils dans les organisations. Cependant, de nombreux auteurs ont souvent souligné que les outils ne conservaient pas leurs fonctions initiales, celles-ci évoluent notamment suite à un processus d'appropriation de la part des acteurs de l'organisation.

### 2.2.1 De multiples appropriations au cours de l'existence d'un dispositif de gestion

La littérature sur les outils de gestion, comme le rappelle Martineau (2012), nous montre la nécessité de ne pas nous focaliser uniquement sur leurs caractéristiques intrinsèques mais sur leurs interactions avec les acteurs et les organisations car ils peuvent avoir plusieurs appropriations : « à un outil neutre qui serait le simple prolongement de la volonté de son concepteur ou de son prescripteur, les auteurs opposent la variété des comportements et des usages qu'un outil suscite. Un outil peut être abandonné, rejeté, accepté, ou encore faire l'objet de comportements ritualisés et factices. Il peut aussi subir des modifications, en retour de l'action des utilisateurs » (p.216). Avant de nous intéresser aux différents usages et types d'appropriation, il est important de revenir sur les éléments déclencheurs de la conception et de l'adoption d'un instrument de gestion.

Selon Moisdon (1997), l'incertitude de l'environnement pousse les organisations à concevoir des instruments de gestion afin d'anticiper et de satisfaire des exigences de performance dans un contexte de rationalisation de l'activité. Pour répondre à ces exigences de rationalité et de performance, les acteurs de l'organisation vont mobiliser de multiples informations pour les intégrer dans un schéma général afin de synthétiser le cadre de l'action grâce aux instruments de gestion. Pour Mazars-Chapelon (2000), ce ne sont que certains acteurs qui ont un rôle important dans l'adoption d'un instrument de gestion. En effet, il existerait des acteurs « facilitateurs » qui permettent la mise en place et la conduite de l'instrument et des acteurs « champions » en lien avec d'autres qui ont le pouvoir de décision dans l'organisation. Bourgeois (2006) souligne comme Moisdon (1997) que l'adoption par les organisations d'instruments de gestion est due à un besoin de s'adapter aux contraintes de l'environnement. De plus, Bourgeois (2006) énumère quatre facteurs expliquant la diffusion d'instruments de gestion :

- la multiplication des publications dans des revues managériales et des ouvrages mettant en valeur l'efficacité de ces instruments et incitant les entreprises à les adopter ;
- le contexte de compétition et de transformation perpétuelle de l'environnement auquel font face les entreprises ;
- la diffusion des normes ISO depuis les années 1990 dans les organisations poussant ces dernières à adapter leurs procédures et leur management ;

- l'apparition et la multiplication de cabinets de consultants spécialisés dans la conception d'instruments de gestion auprès de différentes organisations, favorisant alors un « effet de mode » dans la diffusion de ce type d'instruments.

S'il existe de multiples raisons à la conception et à la diffusion des instruments de gestion depuis plusieurs années dans les entreprises, il faudrait s'interroger sur le sort réservé par les acteurs de l'organisation à ces instruments. Plus précisément, on se pose la question du processus d'appropriation des instruments de gestion. Selon Mazars-Chapelon (2002), le processus d'adoption des instruments de gestion est lié aux dynamiques de l'organisation, de ce fait l'étude de cet instrument amène à étudier ces dynamiques qui sont constamment en mouvement. De plus, celui-ci précise qu'il existe un processus et une dynamique propres aux instruments. Pour analyser de manière concrète le processus d'appropriation d'un outil de gestion, De Vaujany (2005) propose un cadre théorique mettant en avant quatre axiomes (présentés dans le tableau ci-dessous) qui reprennent les éléments importants permettant l'analyse la plus riche et détaillée de l'appropriation d'un outil.

**Tableau 6 : Cadre théorique de l'appropriation des outils de gestion (De Vaujany, 2005)**

<b>Axiome 1</b>	Toute appropriation est contingente et articule quatre catégories d'éléments du modèle analytique (objets, outils, dispositifs et règles).
<b>Axiome 2</b>	Tout outil présente une certaine flexibilité instrumentale et interprétative.
<b>Axiome 3</b>	L'appropriation, phénomène complexe nécessitant l'activation de trois « regards » afin d'être appréhendée dans toute sa richesse.
<b>Axiome 4</b>	L'appropriation, processus long débutant bien avant la phase d'utilisation de l'objet et se poursuivant bien après les premières routines d'utilisation.

Source : élaboré par l'auteur sur la base de la présentation des quatre axiomes par De Vaujany (2005, p.32-33)

À partir de son quatrième axiome, De Vaujany (2005) catégorise le processus d'adoption d'un instrument de gestion en trois phases :

- la phase de **pré-appropriation** : les instruments de gestion font l'objet de premières discussions et interprétations aboutissant à une acceptation ;
- la phase **d'appropriation originelle** : cette phase évoque les premières tensions autour de l'instrument et l'instauration de routines quant à son usage ;
- la phase de **réappropriation** : l'instrument de gestion au cours de son histoire subit des réappropriations du fait des transformations de l'organisation, de l'arrivée de nouveaux acteurs ou de l'apparition d'instruments concurrents.

**Schéma 2 : Processus d'appropriation d'un outil de gestion selon De Vaujany (2005, p.34)**

T0				>	Tn+1
Pré-appropriation	Appropriation originelle	Routine 1	Ré-appropriation	Routine 2	
Notions liées: Perception Evocation Conception	Notions liées: Acceptation Utilisation Evocation Apprentissage	Notions liées: Stabilité Routine Réflexes Acceptation	Notions liées: Ré-interprétation Utilisation Apprentissage		
Maîtrise					
-				-> +	
Construction sociale de l'objet					
-				-> +	

À travers ces différentes phases, De Vaujany (2005) considère le concept d'appropriation d'outils, de dispositifs et de règles de gestion comme un processus contingent, ouvert, complexe et continu. Le processus d'appropriation ne s'achève jamais, même lors de la formation de routines définitives, car l'outil sera amené à évoluer souvent et d'une manière imprévisible avec les transformations de l'organisation, l'arrivée de nouveaux acteurs ou encore l'apparition d'outils concurrents. Afin d'appréhender précisément l'appropriation des outils de gestion, De Vaujany et Grimand (2005) mettent en avant deux grandes théories respectant les axiomes présentés : la théorie de la conception à l'usage et la théorie de la mise en acte. La théorie de la conception à l'usage remet en cause le postulat de la conformation des comportements et la stabilisation du fonctionnement organisationnel par les outils de



gestion. Ces derniers se construisent par le biais de leurs usages, apprentissages et conflits pour les maîtriser. Dans cette théorie, les usages et les outils sont indissociables. La théorie de la mise en acte insiste sur le fait que l'appropriation est un processus interactif entre les outils et les acteurs. La contextualisation de l'outil et son appropriation sont déterminées par des prescriptions réciproques. Ainsi, après sa création, l'outil est approprié par un acteur ou un collectif qui le déforme et l'interprète. Puis, d'autres acteurs vont par la suite se réapproprier l'outil. Les premiers utilisateurs sont alors devenus d'une certaine manière des concepteurs de l'outil pour les utilisateurs suivants en définissant un nouveau cadre d'interaction qui engage les futurs détenteurs de l'outil (De Vaujany et Grimand, 2005).

Le processus d'appropriation nous montre bien l'interaction entre l'outil et les acteurs, et la transformation des usages suite à cette interaction. Si les outils subissent des appropriations successives par les acteurs, ces derniers y trouvent donc un intérêt et un moyen de réaliser certaines de leurs volontés. De sa conception à ses différents usages, l'histoire d'un outil nous montre les différentes interactions entre les acteurs, leurs intérêts divergents ou non, les expériences partagées ou encore la manière dont ils créent du sens. De Vaujany (2005) estime que trois perspectives interdépendantes peuvent permettre de comprendre le processus d'appropriation d'un outil : rationnelle, socio-politique et cognitive. Grimand (2006) mentionne une autre perspective dans l'analyse du processus d'appropriation : la perspective symbolique.

### Schéma 3 : Regards pour penser l'appropriation des outils de gestion

(Grimand, 2012, p.245)

RATIONNEL	SOCIO-POLITIQUE	COGNITIF	SYMBOLIQUE
<b>VISION DE L'APPROPRIATION</b>			
L'appropriation comme vecteur de rationalisation de la décision et de l'action managériale	L'appropriation comme résultant du jeu des acteurs	L'appropriation comme processus d'apprentissage	L'appropriation comme processus de construction du sens
<b>REPRÉSENTATION DOMINANTE DES OUTILS DE GESTION</b>			
Un enjeu de normalisation et de standardisation des comportements	Un enjeu dans la structuration des rapports sociaux	Une source de réflexivité sur sa propre pratique	Un vecteur identitaire Une source de légitimation de l'action
<b>MÉCANISME DE RÉGULATION DOMINANT</b>			
Régulation de contrôle	Régulation conjointe	Régulation conjointe	Régulation autonome
<b>ARTICULATION CONCEPTION &amp; USAGE</b>			
Conception et usage comme deux moments distincts	Conception et usage dans un cycle itératif et continu		Conception et usage largement indissociables

La perspective rationnelle renvoie à une vision de l'outil comme un vecteur de rationalisation de l'action avec un objectif de prescription et de normalisation des comportements, et dans ce cas l'appropriation est instantanée (De Vaujany, 2005). La deuxième perspective est socio-politique. Elle permet de révéler les mécanismes politiques, la structuration des rapports sociaux et les positions des différents acteurs. Dans cette perspective, l'appropriation est vue comme un processus collectif qui s'inscrit dans la durée (De Vaujany, 2005). Grimand (2012) souligne que la perspective socio-politique met en avant les liens entre le phénomène de l'appropriation et la question de la légitimité, en s'intéressant aux mécanismes de légitimations basés sur le discours et l'évocation de l'outil auprès des différentes parties prenantes. La troisième perspective est cognitive. Dans ce cas, l'outil est support d'apprentissage et le processus d'appropriation est individuel et collectif (De Vaujany, 2005). La perspective cognitive appréhende également le fait que l'outil est un moyen pour les acteurs de questionner leur propre pratique (Grimand, 2012). Enfin, la dernière perspective pour comprendre le processus d'appropriation est symbolique appréhendant l'outil de gestion comme support identitaire et de construction du sens.

De Vaujany (2005) et Grimand (2006) soutiennent que ces différences ne sont pas antinomiques car l'analyse du processus d'appropriation des outils de gestion montre que ces

derniers passent par différentes phases tout au long de leur histoire. Il faut, comme le souligne Grimand (2012), reconnaître finalement aux outils leur part de régulation de contrôle (normalisation des usages) et de régulation autonome (réinventer les usages), et également que leur efficacité passe par leur légitimation et le fait qu'ils créent du sens pour les acteurs. Grimand (2012) insiste sur les perspectives socio-politique et symbolique pour bien montrer que les appropriations successives d'un outil sont liées à la contextualisation et aux différents événements survenus dans l'organisation : *« les enjeux socio-politiques ou symboliques qu'il cristallise, la dynamique même des apprentissages qu'il emporte, autorisent dans les phases ultérieures de multiples réappropriations de l'outil. Ces dernières correspondent soit à des réinterprétations de l'outil, à des propriétés émergentes (c'est-à-dire des usages non initialement prévus par les concepteurs) ou bien encore à des détournements d'usage »* (p.254).

Des travaux empiriques ont mobilisé ces perspectives pour l'analyse de l'appropriation de divers outils de gestion des ressources humaines, notamment plusieurs travaux concernant des outils de gestion prévisionnelle des emplois et de compétences (Grimand, 2012 ; Bellini, 2014) ou encore des outils de reporting dans le milieu hospitalier (Martineau, 2014). Ces travaux mettent bien l'accent sur l'aspect contingent d'une appropriation d'un outil de gestion, en adaptant les différentes perspectives à leur contexte de recherche afin de faire émerger les dimensions invisibles (les jeux de pouvoir, le sens pour les acteurs...).

Bellini (2014) s'est intéressé à la genèse d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Dans cette recherche qui impliquait notamment deux types d'acteurs, en l'occurrence des membres de la direction et des représentants du personnel, l'objectif était de comprendre les formes prises par cette démarche GPEC, le choix des outils et l'abandon de la démarche en mettant en lumière les enjeux et le travail de mise en œuvre des différents acteurs concernés par celle-ci. La recherche de Bellini montre que la compréhension de la démarche GPEC est beaucoup plus précise en mobilisant les différentes perspectives proposées par Grimand (2006) sur le processus d'appropriation, qui est dans ce cas le résultat d'un emboîtement de phénomènes sociaux. Plus précisément, l'auteur met en évidence la dimension rationnelle représentée par le choix des outils et la dimension cognitive liée à l'apprentissage produit au moment de la construction de ces outils. Ceux-ci prennent sens à travers la dimension symbolique, c'est-à-dire le sens apporté à la démarche par les acteurs, ces derniers étant impliqués dans des jeux de pouvoir renvoyant à une dimension politique.

L'auteur énumère également d'autres événements comme l'abandon de la démarche qui est expliqué par la perte de sens et des jeux de pouvoir entre les différents acteurs.

Martineau (2014), dans sa recherche concernant un outil de reporting hospitalier, mobilise d'une manière intéressante les différentes perspectives de l'appropriation. Il part du constat que selon le contexte les différents registres d'interprétation des acteurs peuvent entrer en conflit ou en complémentarité. L'auteur, dans son cadre théorique, fait le choix de confronter un axe de rationalité et un autre axe regroupant les registres psycho-sociologiques, cognitifs et symboliques. Le but de cette étude est de proposer une lecture dynamique de l'appropriation en montrant les contradictions entre les deux axes d'interprétation dans l'usage d'un outil de reporting hospitalier. Martineau montre que la solidité de l'usage de l'outil repose sur l'activation et la complémentarité des usages, tout en mettant en évidence que les échecs vécus par l'outil, notamment dans ses aspects transversaux, sont survenus au moment où les deux axes étaient défavorables.

Dans le cadre de notre recherche concernant les observatoires, il nous semble intéressant de nous inscrire dans une perspective socio-politique de l'appropriation. En effet, dans cette perspective, l'appropriation d'un dispositif de gestion est le résultat du jeu des acteurs. Dans le chapitre précédent, nous avons pu voir que les observatoires sont au cœur des jeux d'acteurs car ils détiennent des connaissances importantes concernant l'organisation pouvant influencer sur le processus de décision (Supiot et Ruols, 1993 ; Hatzfeld et Spiegelstein, 2000 ; Hereng, 2003). Ces jeux d'acteurs s'inscrivent dans un contexte dont dépendra l'appropriation du dispositif de gestion. L'analyse socio-politique d'un dispositif nécessite alors de prendre en compte le contexte institutionnel des relations entre acteurs car il permet d'expliquer leurs intérêts à ce dispositif, et donc son processus d'appropriation au cours de son existence dans l'organisation.

### *2.2.2 Les dispositifs de gestion au cœur des enjeux institutionnels des acteurs*

L'outil est un moyen d'action pour les acteurs permettant d'atteindre leurs objectifs propres. La littérature abordée montre bien que de sa conception à son usage, ou encore lors d'appropriations successives, l'outil de gestion est porteur de valeurs, de croyances et de sens revendiqués par les acteurs. L'outil est le résultat d'une construction sociale, avec une finalité dépendante des acteurs et du contexte organisationnel. Que ce soit donc pour son usage, ses propriétés intrinsèques ou uniquement sa seule présence, l'outil joue un rôle dans les

dynamiques organisationnelles. Les outils peuvent créer et propager des savoirs (Moisdon, 1997), avoir un rôle dans le pilotage du changement des organisations (David, 1998), ou encore participer à l'élaboration et à la diffusion du discours organisationnel (Detchessahar et Journé, 2007).

Pour Aggeri et Labatut (2014), les approches par les instruments permettent d'avoir une perspective différente vis-à-vis de l'approche classique de la gestion car c'est la conception et l'usage d'instruments qui construisent les capacités d'action ; ces approches donnant alors la possibilité de mieux comprendre les politiques publiques ou le management. Des travaux, notamment issus des *critical management studies*, se sont également basés sur une approche foucauldienne pour expliquer les modes de gouvernement dans les organisations et les transformations collectives à travers les instruments de gestion. Depuis les années 1980, plusieurs courants mobilisent les outils de gestion comme porte d'entrée de l'analyse des champs professionnels, de la gouvernance ou de l'organisation. Afin de mieux décrire le rôle des outils de gestion dans les organisations, nous nous intéressons tout particulièrement au courant institutionnaliste qui a accordé une place importante aux instruments de gestion dans ses travaux.

La littérature sur les instruments de gestion a été souvent associée aux approches institutionnalistes. Hassebladh et Kallinikos (2000) soutiennent l'idée que l'analyse du processus d'institutionnalisation est inséparable des instruments qui codifient et stabilisent des schèmes d'action. Plus précisément, selon eux, la diffusion des instruments est basée tout d'abord sur les idéaux des acteurs, puis leur discours et enfin par l'instauration d'instruments. En fait, les idéaux se développent dans des systèmes de relations qui se transforment en discours. Ces discours définiront le domaine d'application, les buts, les rôles des acteurs ou encore les schémas d'action, et vont se matérialiser à travers les techniques et les instruments de gestion.

Les recherches associant le néo-institutionnalisme et les outils de gestion ont souvent montré les luttes de pouvoir et les conflits entre acteurs d'une organisation. Ainsi, plusieurs travaux ont analysé des outils de gestion comptables à travers les théories néo-institutionnalistes incluant les dimensions d'agence et de pouvoir (Powell et Di Maggio, 1991). Des travaux s'inscrivant dans ce courant ont mis en exergue par exemple les luttes de pouvoir autour d'un système budgétaire (Covaleski et Dirsmisth, 1988) ou de dispositifs d'évaluation de la performance (Townley, 1997 ; 2002) dans les universités. Ces travaux montrent les débats et

les actions menées par les différents acteurs internes et externes à l'organisation pour défendre leurs intérêts. L'étude des outils de gestion sous l'angle des jeux de pouvoir a été aussi abordée par le biais de la théorie de l'acteur stratégique (Crozier et Friedberg, 1977). Ces travaux considèrent les outils de gestion comme soumis au jeu des acteurs, dans le sens où l'élaboration et les usages des outils sont une source de pouvoir pour les acteurs souhaitant manipuler leur environnement au service de leurs intérêts. Dans le cadre de la théorie de l'acteur stratégique, les changements organisationnels sont liés à l'introduction des outils de gestion, qui ont la possibilité de modifier l'équilibre du pouvoir. Néanmoins, les acteurs sont autonomes et peuvent refuser, changer ou adapter les outils. Les théories néo-institutionnalistes soutiennent aussi l'idée que les acteurs peuvent s'adapter ou détourner les outils, mais précisent que les pressions institutionnelles peuvent mobiliser d'autres moyens pour rendre l'usage de l'outil conforme à leurs attentes.

L'institutionnalisation des instruments de gestion au sein des organisations a soulevé de nombreux débats notamment à travers la théorie de la structuration (Giddens, 1984) comme le rappelle Chiapello et Gilbert (2013). Cette théorie soutient que la compréhension des systèmes sociaux (pratiques, conduites, discours) passe obligatoirement par l'étude des structures sociales qui façonnent ces systèmes. De plus, les structures sociales sont issues des routines de l'activité humaine qui acquièrent un caractère systémique. Les recherches s'inscrivant dans cette théorie mettent en avant les effets sociaux et les relations entre la technologie et les utilisateurs. Dans l'analyse de ces travaux, Chiapello et Gilbert (2013) font référence à deux thèses, concernant les systèmes d'informations, ayant des visions différentes au sujet de l'interdépendance entre les systèmes sociaux et les structures sociales.

La première thèse défend l'idée que les instruments sont porteurs de représentations, ressources et normes, encodées par leurs créateurs. L'usage répété de ces instruments permet l'institutionnalisation de ces structures sociales de manières différentes selon leur contexte organisationnel. Chiapello et Gilbert (2013) rappellent que dans cette thèse, l'instrument serait la cause des transformations des structures organisationnelles et ferait l'objet de plusieurs appropriations dont « l'appropriation non conforme » c'est-à-dire non planifiée. Orlikowski (1992) estime que la transformation des structures organisationnelles est due au processus au cours duquel les utilisateurs et la technologie se structurent mutuellement. La deuxième thèse soutient, contrairement à la première, que l'instrument n'est pas la cause du changement mais n'en n'est qu'un catalyseur et que la majorité des effets sociaux sont inattendus. Cette thèse fait référence à des instruments technologiques dans un contexte où la technologie est en

perpétuelle reconfiguration avec des usages divergents selon les utilisateurs. Dans ce cas, les structures sociales ne sont pas présentes dans les artefacts et les individus, le rôle des outils est indirect dans le processus de structuration. De plus, les effets sociaux sont inattendus car toute action, même intentionnelle, peut avoir des conséquences imprévues et échappant à l'intention humaine. Chiapello et Gilbert (2013) estiment que ces deux thèses sont, certes divergentes, mais également complémentaires d'un point de vue empirique. Les deux auteurs remarquent que, selon les travaux issus de ces deux thèses, les outils peu adaptables évoluent peu, imposent plus de règles et conduisent à l'institutionnalisation des structures attendues, alors que des outils plus évolutifs et personnalisables conduisent à l'institutionnalisation de structures fortuites.

Dans leurs travaux sur l'appropriation des outils de gestion, De Vaujany et Grimand (2005) opposent les approches institutionnalistes à d'autres courants quant à la valeur des outils dans l'organisation. L'appropriation de ces outils de gestion par les acteurs de l'organisation constitue un phénomène social ouvert. Dans le cas des outils informatisés, les gestionnaires ont recours aux connaissances ou « idées autorisées » extérieures concernant le nouvel outil qu'ils vont reproduire, interpréter ou encore transformer dans leurs pratiques pour légitimer et institutionnaliser celui-ci auprès de tous les acteurs de l'organisation (De Vaujany, 2005). L'objectif de ces analyses est de déterminer de quelle manière les outils de gestion, et plus précisément des outils informatisés, s'intègrent dans une organisation, en étudiant de manière longitudinale la vie de ces outils. De Vaujany et Grimand (2005) confrontent trois valeurs des outils de gestion. Ces valeurs correspondent à une évaluation de l'utilité des outils dans une organisation. **La valeur caution** renvoie aux travaux institutionnalistes de Di Maggio et Powell (1991). L'appropriation est considérée dans ce cas comme une forme d'adoption et de légitimité sociale. L'usage de l'outil importe peu, sa seule existence et son adoption permettent de conférer aux acteurs une certaine légitimité. L'utilité et la valeur de l'outil seront appréciées en fonction de la légitimité sociale qu'il apporte aux acteurs. La deuxième valeur évoquée par De Vaujany et Grimand (2005) est **structurelle (ou l'assimilation)**. Contrairement à la valeur caution, les propriétés intrinsèques de l'outil sont importantes (Alter, 2003). La valeur structurelle de l'outil s'obtient au moment de sa conception. C'est le moment le plus important pour les gestionnaires, qui estimeront que l'acceptation et l'utilisation de l'outil seront secondaires. Dans ce cas, De Vaujany (2005) parle de fétichisation de la technique et de l'objet par les acteurs. L'auteur précise que les outils fortement restrictifs peuvent s'inscrire dans cette perspective, uniquement sur la base des

bénéfices apportés de leur utilisation. La troisième perspective, **la valeur d'appropriation** comprend deux modalités : la construction et l'usage. Au fur et à mesure de son utilisation et de ses réappropriations par les acteurs, ces derniers donneront du sens et une valeur à l'outil (construction). De plus, la valeur de l'outil sera évaluée à travers ses effets pratiques (à l'usage) et sa performance opératoire ou économique (Lorino, 2002).

Dans une visée exploratoire, De Vaujany et Grimand (2005) mobilisent ces trois perspectives pour évaluer la valeur d'un outil de gestion des ressources humaines, un référentiel de compétences. Pour leur analyse, les auteurs se basent sur plusieurs indicateurs (formes, de communications, indicateurs de conflictualité et de veille sociale...) et les dispositifs de pilotage du référentiel de compétences (comité technique paritaire, groupes métiers, réseau d'échanges...). Ce référentiel ne s'inscrit pas explicitement dans la politique de GRH, il est plus adopté qu'approprié par les acteurs. Il fait l'objet d'un usage rhétorique et permet à la fonction RH de légitimer sa place, d'un point de vue stratégique, au sein de l'organisation (valeur caution). Les propriétés intrinsèques de l'outil ont pour objectif de favoriser le processus RH, les directions valorisent implicitement, à travers les libellés des compétences, certaines catégories de personnel (valeur structurelle). Lors de sa diffusion, le référentiel est réapproprié par les acteurs qui lui donneront du sens et l'utiliseront à des fins socio-politiques (valeur d'appropriation construite). Enfin, l'appropriation de l'outil est un acte de création de sens pour les salariés, ces derniers découvrant à l'usage que le référentiel est un moyen de construire leur employabilité (valeur d'appropriation à l'usage). Avec ces premiers éléments apportés par De Vaujany et Grimand (2005), on peut constater qu'un outil de gestion peut posséder des valeurs différentes au cours de son histoire et selon les acteurs qui le créent, l'utilisent ou se l'approprient.

Les travaux du courant institutionnaliste montrent bien le rôle des outils de gestion dans les jeux de pouvoir des acteurs de l'organisation. Ils peuvent être conçus à la suite de pressions institutionnelles, de manière imposée ou voulue par l'organisation afin d'asseoir sa légitimité dans un environnement donné. Les outils de gestion sont également des moyens pour les acteurs de défendre leurs intérêts, sans forcément les utiliser, mais leur seule présence peut être le résultat de la volonté des acteurs d'acquérir une légitimité sociale. Justement, dans le cadre d'une recherche sur les conditions de maintien d'un observatoire dans une organisation, il nous semble pertinent d'aborder plus précisément la question de la légitimité autour des outils de gestion, qui reste encore peu abordée dans la littérature.



### *2.2.3 Un des enjeux autour des dispositifs de gestion : la construction par les acteurs d'une légitimité*

Les premières recherches associant institutionnalisme et outils de gestion mettent en avant le fait que ces outils ont été adoptés à la suite de pressions sociales, les raisons tenant plus d'un besoin de légitimité des organisations que d'une logique d'efficience (Chiapello et Gilbert, 2013). Une distinction a été établie entre les acteurs chargés de la légitimité de l'organisation et ceux responsables de son efficience (Meyer et Rowan, 1977). La pression sociale et la quête de légitimité étaient les préoccupations des dirigeants, alors que l'efficience était la responsabilité des opérateurs. Cette distinction permet de mieux comprendre l'adoption ou le changement de pratiques : les pressions institutionnelles dans la quête de légitimité des dirigeants ont un impact sur les acteurs de l'organisation, notamment sur le plus haut niveau de management, qui influencent les pratiques. Les deux auteurs font référence également à Kennedy et Fiss (2009), qui rappellent que les premiers outils de gestion ont été créés par les acteurs de l'organisation pour se saisir d'opportunités, les outils suivants ont été adoptés pour parer à une menace.

Des travaux se sont intéressés aux outils comme un moyen de légitimation des hiérarchies sociales. Ces travaux montrent de quelle manière les acteurs dominants, par le biais des outils, souhaitent transmettre une vision du monde aux autres acteurs en dissimulant l'objectif idéologique de ces outils. Par exemple, Boussard (2001) montre que l'indicateur mesurant le nombre de dossiers en retard de traitement des agents des caisses d'allocations familiales est un moyen de valoriser la performance et le comportement de certains agents par rapport aux autres. Dans la même lignée, Bourguignon (2005) mobilise le concept de réification consistant à objectiver d'une façon illusoire certaines représentations afin d'éviter des conflits potentiels ou déjà existants. L'auteur souligne que les outils de mesure de la création de valeur montrent bien cet aspect, en favorisant les consommateurs et les actionnaires, tout en occultant les salariés ayant des intérêts contradictoires. Dans cette perspective de légitimation de certaines hiérarchies sociales, les outils peuvent être un moyen d'occulter des problèmes et des dysfonctionnements dans les relations entre les acteurs d'une organisation, notamment l'exploitation des dominés par les dominants (Chiapello et Gilbert, 2013).

Les outils de gestion ont également été appréhendés comme une opportunité de se construire une légitimité au sein d'un environnement. Les approches institutionnelles ont abordé cette

dimension en montrant l'adoption d'outils suite à des pressions sociales (Meyer et Rowan, 1977 ; Kennedy et Fiss, 2009). L'entreprise étant en interaction avec la société, doit se conformer à certaines demandes pour acquérir une forme de légitimité auprès des institutions et des acteurs de cette société (Scott, 1987). Les outils mettant en avant les pratiques responsables des entreprises peuvent être représentatifs de cette quête de légitimité des organisations auprès de leur environnement. En guise d'exemple, la législation concernant les nombreuses normes ISO obligeait les entreprises à fournir des informations sur leur engagement d'un point de vue social et environnemental. De plus, si les entreprises ne s'intéressent pas aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités, les agences de notations les sensibilisent fortement (Drevet, 2009). Les parties prenantes (Etat, agences de notation, partenaires...) jouent donc également un rôle important dans cette pression sociale et, par conséquent, sur le besoin de légitimité des entreprises.

La recherche de Drevet (2009), concernant un conseil régional en France, montre bien cette lecture de la légitimité autour des outils mettant en lumière la responsabilité sociale d'une organisation. Cette région voulait affirmer sa responsabilité sociale en matière d'emploi. C'est pourquoi elle met en place des tableaux de bord pour améliorer sa transparence sur sa responsabilité sociale au sujet de l'emploi dans son territoire. Drevet énumère les pressions institutionnelles obligeant cette région à créer cet instrument de gestion. La région souhaitait démontrer, et surtout prouver, son engagement concernant l'emploi auprès des entreprises privées, des associations ou des citoyens. De plus, le conseil régional, organisation publique, est contraint, suite aux obligations émanant de la LOLF de 2001, de rendre compte de l'efficacité et l'efficience de ses pratiques. Les contraintes et les pressions sociales sont les principales raisons avancées par le conseil régional pour justifier de la création d'un outil, en l'occurrence des tableaux de bord, lui permettant de communiquer des informations précises sur ses engagements et de conserver une légitimité auprès de l'État, des entreprises, des associations et des citoyens. Drevet, réalisant une étude longitudinale, montre également que l'outil a été modifié uniquement pour répondre aux exigences de l'environnement et défendre sa légitimité. L'auteur souligne que la première version de l'outil était un moyen interne de faire remonter les informations en matière d'emploi et de piloter la responsabilité sociale de la région, alors que la deuxième version de l'outil, suite à l'intervention des élus, est un support de communication de la politique régionale. Cette recherche souligne bien l'idée qu'un outil de gestion un moyen pour une organisation d'acquérir ou de conforter une légitimité, parfois même au détriment de l'outil qui peut se voir dénaturé.

Au-delà de la quête de légitimation pour asseoir des hiérarchies sociales ou s'adapter aux pressions sociales extérieures, les outils de gestion peuvent avoir une vocation de légitimité à l'intérieur des organisations. Certains travaux se sont focalisés sur la légitimité d'un ou plusieurs acteurs dans la conception ou l'usage d'un outil, ou encore de légitimation de l'outil en lui-même auprès d'autres acteurs de l'organisation.

Des travaux récents se sont focalisés sur le processus de légitimité interne des outils de gestion. Buisson (2006) estime que pour légitimer un outil ou une pratique de gestion, il faut la désignation d'un acteur ayant la capacité de promouvoir et de légitimer cet outil auprès des acteurs internes et externes à l'organisation. Il joue le rôle d'un « entrepreneur institutionnel » qui rendra l'outil et ses idées acceptables vis-à-vis des différentes parties prenantes. Bédé et *al.* (2012) considèrent qu'une appropriation réussie d'un outil de gestion dépend de sa légitimité en interne. Pour analyser la légitimité en interne d'un outil, ces auteurs se sont intéressés à un outil de la qualité dans un Institut d'administration des entreprises, à travers une analyse du discours des acteurs de cette organisation. Bédé et *al.* remarquent que la légitimité de l'outil de la qualité des services de l'organisation est envisagée d'une manière différente selon les parties prenantes. La direction de la structure a joué le rôle de légitimateur en interne auprès des parties prenantes (directeurs de formation relations internationales, services généraux et secrétaires pédagogiques) qui considèrent globalement l'outil comme légitime. Cependant, les auteurs précisent que selon les parties prenantes, ils existent quelques réserves concernant l'outil qui peuvent, à long-terme, fragiliser son appropriation. Ces travaux montrent bien l'importance du rôle des acteurs dans le succès de l'outil, notamment en réalisant des démarches de légitimation et de promotion auprès des acteurs de l'organisation.

Tout au long de ce chapitre, nous avons pu constater que les travaux sur les outils de gestion sont nombreux et analysent ces outils à partir de plusieurs grilles de lecture. De leurs fonctions à leur appropriation, en passant par leur rôle dans les jeux de pouvoir dans une organisation, les débats et les concepts théoriques ont enrichi la littérature gestionnaire pour une meilleure compréhension de ces outils. Les différents travaux issus des approches institutionnalistes mettaient en évidence que les dispositifs de gestion étaient utilisés pour défendre les intérêts et légitimer une organisation face à des pressions institutionnelles. Le concept de légitimité autour d'un dispositif de gestion est tout à fait intéressant pour expliquer l'intérêt des acteurs d'une organisation à maintenir un observatoire. Néanmoins, les travaux néo-institutionnalistes cités précédemment explicitent peu la caractérisation des intérêts de

chacun des acteurs pour illustrer les jeux de pouvoir autour d'un dispositif de gestion. Plus précisément, ces travaux n'insistent pas assez sur la manière dont les enjeux institutionnels d'une organisation se transposent dans les actions et les intérêts de ses acteurs.

Dans notre recherche concernant les conditions de maintien d'un observatoire, il est important de porter la focale à un niveau plus micro, en l'occurrence aux relations entre les acteurs au sein même de l'organisation. De ce fait, notre travail s'inscrit dans la poursuite des travaux récents de Buisson, (2006) ou Bédé et al (2012) sur la légitimité intra-organisationnelle d'un dispositif de gestion qui reste encore à être exploré. De plus, il existe tout un pan de la littérature néo-institutionnaliste permettant de lier et caractériser plus finement les institutions, leurs enjeux et le comportement des individus. Cette partie de la littérature renvoie au concept de logiques institutionnelles permettant de comparer et contraster les idéaux types et comportements des individus dans un contexte institutionnel précis (Thornton et Ocasio, 2008). Le chapitre suivant aura pour but de compléter notre cadre théorique en abordant la question des enjeux institutionnels et de légitimation autour d'un dispositif de gestion, d'un point de vue micro, à travers les travaux concernant les logiques institutionnelles et la légitimité intra-organisationnelle.



## Conclusion du chapitre 2

Dans **la section 1**, la littérature souligne que les outils de gestion ne sont pas neutres, ils sont le prolongement de la volonté de leurs créateurs et utilisateurs, et porteurs d'une philosophie gestionnaire et d'intérêts multiples pour les acteurs. De plus, ces outils ont de multiples fonctions et usages, parfois inattendus, et toujours inscrit dans un contexte et une culture organisationnelle pour répondre à un besoin précis. Ce chapitre nous a permis d'élaborer une typologie des fonctions d'un dispositif pour caractériser la fonction et les usages d'un observatoire. Nous avons regroupé les éléments communs de certaines typologies mobilisés dans plusieurs travaux. Notre recherche sera l'occasion de tester la validité de cette typologie et de déterminer potentiellement, selon les spécificités de l'observatoire étudié, des fonctions pas encore identifiés dans la littérature.

Dans **la section 2**, nous nous sommes intéressé au concept d'appropriation des outils de gestion. Ce concept montre qu'un dispositif subit des appropriations successives de la part des acteurs. Ces appropriations sont révélatrices des enjeux de pouvoir pouvant exister autour d'un dispositif entre différents acteurs d'une organisation. La littérature néo-institutionnaliste a souvent mis en avant ces enjeux, par exemple à travers le fait que les dispositifs sont un moyen de légitimation pour les acteurs. Néanmoins, les travaux néo-institutionnalistes cités dans ce chapitre ne donnaient pas les moyens de caractériser l'expression des enjeux institutionnels d'une organisation dans le comportement individuel des acteurs. Les recherches néo-institutionnalistes se focalisaient plutôt à un niveau « macro », à travers le rôle des dispositifs de gestion dans l'interaction entre l'organisation et son environnement institutionnel. L'approche de ces recherches n'était pas adaptée totalement au niveau d'analyse de notre question associée au maintien d'un observatoire dans une organisation.

De ce fait dans le chapitre suivant, la littérature sur les logiques institutionnelles permettra de changer de niveau d'analyse en s'intéressant aux enjeux autour des dispositifs de gestion au sein même des organisations. Le chapitre 3 mettra également en évidence le concept de légitimité intra-organisationnelle qui nous donnera les moyens d'illustrer le résultat des différentes stratégies employées par les acteurs, pour légitimer leurs dispositifs et potentiellement faire face à un contexte défavorable.

## Synthèse des réflexions issues du chapitre 2 concernant les dispositifs de gestion

- ➔ Typologie issue de la littérature caractérisant les fonctions d'un observatoire (Moisdon, 1997 ; Gilbert, 1998 ; Chiapello et Gilbert, 2016). L'existence d'un dispositif n'étant pas forcément expliquée par ses fonctions (Chiapello et Gilbert, 2016), il faut aussi analyser ses usages.
- ➔ Analyse d'un dispositif au centre de jeux d'acteurs à travers le concept d'appropriation (De Vaujany, 2005 ; Grimand 2006).
- ➔ Appropriation possible des dispositifs par les acteurs dans le cadre d'enjeux institutionnels et de légitimation de l'organisation, donc à un niveau macro De Vaujany et Grimand 2005 ; Drevetton 2009 ; Chiapello et Gilbert, 2013).
- ➔ Maintien d'un observatoire dans une organisation nécessitant plutôt une analyse à un niveau plus micro avec la caractérisation des enjeux institutionnels dans le comportement individuel des acteurs.

## Chapitre 3 : Apports des travaux sur les logiques institutionnelles et la légitimité intra-organisationnelle

## **Chapitre 3**

# **La légitimité d'un dispositif de gestion confrontée aux logiques institutionnelles présentes dans une organisation**

Dans ce troisième chapitre, nous présenterons notre cadre théorique pour l'analyse d'un observatoire. Nous nous intéressons à deux littératures qu'il nous semble important d'associer pour étudier le maintien d'un dispositif de gestion dans une organisation : celles sur les logiques institutionnelles et sur le concept de légitimité intra-organisationnelle. Les travaux concernant les logiques institutionnelles à un niveau organisationnel et individuel naissent d'une critique à l'égard des théories néo-institutionnalistes se focalisant uniquement sur des phénomènes « macro ». Selon ces travaux, d'un point de vue micro, les outils véhiculent des logiques. Le concept de logiques institutionnelles associé aux outils de gestion a souvent été théorisé mais il reste encore à explorer, plus précisément, sous l'angle empirique. Nous nous interrogeons alors sur le rôle des outils lors de conflits entre logiques institutionnelles, ou encore les conséquences de ces conflits sur l'existence de ces outils de gestion dans une organisation. Pour illustrer ces conflits et mettre en évidence les stratégies des acteurs pour maintenir leur outil, nous mobiliserons également le concept de légitimité intra-organisationnelle. Ce concept a fait l'objet de travaux récents autour de la légitimité des outils de gestion (Buisson, 2005 ; Bédé et *al.*, 2012).

Dans la première section nous allons nous intéresser aux travaux concernant les logiques institutionnelles et les outils de gestion, en montrant leurs apports et en relevant les manques actuels de cette littérature. Par la suite, nous développerons, l'apport de la légitimité intra-organisationnelle pour les littératures citées précédemment, en présentant les différentes catégorisations de ce concept présentes dans la littérature. Enfin, nous présenterons notre cadre théorique et son utilité, notamment dans une approche processuelle des phénomènes étudiés.



### **3.1 L'interaction entre outils et logiques institutionnelles portées par les acteurs : les manques empiriques de la littérature**

Le concept de logiques institutionnelles permet d'analyser les jeux de pouvoir et les différents comportements des acteurs s'inscrivant dans des enjeux institutionnels plus globaux. Ce concept permet alors de développer la littérature sur les outils de gestion et les théories néo-institutionnalistes, et de mieux saisir le rôle des outils de gestion au sein d'une organisation imprégnés de plusieurs logiques institutionnelles.

#### *3.1.1 Les logiques institutionnelles, un regard critique sur les théories néo-institutionnalistes*

Pour analyser les organisations, les théories néo-institutionnalistes se positionnent comme une perspective théorique importante. Ces théories s'intéressent aux institutions comme sources d'intérêts, et à l'encastrement et aux différentes actions des organisations dans des environnements institutionnels. Les théories néo-institutionnalistes ont connu de nombreuses évolutions pour notamment prendre en compte le rôle des acteurs afin de mettre en exergue l'influence de l'encastrement cognitif et institutionnel des organisations (Ben Slimane et Leca, 2010).

L'évolution de ces théories et la prise en compte des acteurs dans l'analyse peuvent s'expliquer par les critiques exprimées par plusieurs auteurs. L'une de ces critiques renvoie aux travaux d'Alford et Friedland (1985) qui soulignent la faible prise en compte, de la part des recherches dans ce champ, du niveau « micro », plus précisément l'organisation, les pratiques ou encore les acteurs. Pour combler cette limite, Alford et Friedland (1985) vont introduire le concept de logiques institutionnelles afin de mieux positionner les organisations et les acteurs dans leur contexte social, mettant en avant la variété institutionnelle. En effet, Alford et Friedland (1985) soutiennent que les sociétés modernes s'étendent aux domaines culturel et symbolique et non uniquement aux structures matérielles. De ce fait, les auteurs veulent mettre en évidence les pratiques et les croyances multiples et contradictoires dans les institutions.

Thornton et Ocasio (1999) définissent les logiques institutionnelles comme « des *pratiques matérielles, des suppositions, des valeurs, des croyances, des règles qui sont socialement construites modelées par l'histoire et qui permettent aux individus de vivre, organiser le*

*temps et l'espace et de donner du sens à la réalité sociale* » (p.804). Thornston, Ocasio et Lounsbury (2012) considèrent le concept de logiques institutionnelles comme une métathéorie possédant quatre piliers fondamentaux : la dualité entre la structure et l'agence, les aspects matériels et symboliques des institutions, leur contingence historique et les différents niveaux d'analyse des institutions. S'inspirant de Berente (2009), Reay et Hinings (2005) ou encore Brember et Britz (2009), Terrisse (2013) énumère les différentes dimensions autour de la construction des logiques institutionnelles dans une organisation :

***Impulsion des principes organisationnels*** - Les logiques donnent une direction aux principes de l'organisation, comprenant leurs objectifs et valeurs.

***Identification des rationalités*** - Les logiques permettent de refléter les relations entre les fins et les moyens données par les organisations ou les individus et la justification de leurs actions, en identifiant et expliquant les différentes rationalités mis en œuvre.

***Attention des décisionnaires*** – Un ensemble limité de problèmes et de solution attire l'attention des décisionnaires, à travers les logiques institutionnelles donnant les caractéristiques clés des organisations.

***Formation des catégories d'acteurs*** - Les logiques créent la cognition individuelle à travers les classifications et catégorisation sociale. De ce fait, elles transmettent aux agents des systèmes de classifications socialement construits, constituant alors des formes organisationnelles et permettant de former des identités individuelles et des catégories d'acteurs sociaux.

Pour mettre en évidence le pouvoir des logiques institutionnelles, il est important d'identifier la multiplicité des croyances culturelles, les valeurs ou encore les outils, structurant les actions individuelles et organisationnelles et guidant le processus de décision des parties prenantes de l'organisation (Friedland et Alford, 1991 ; Lounsbury, 2007). L'ambition du concept de logiques institutionnelles est de faire le lien entre les institutions et les actions. Ainsi, Scott et al. (2000) soulignent que ces logiques peuvent s'observer à différents niveaux : marchés, industries, champs organisationnels, réseaux d'organisations et organisations. Dès lors à un niveau micro, il est nécessaire d'étudier les acteurs au prisme de leurs luttes au sein de l'organisation, pour comprendre leurs rôles dans la création de nouvelles logiques

(Lounsbury, 2008). Cette focalisation sur les acteurs permet aux logiques institutionnelles de combler un manque des théories néo-institutionnalistes, qui se concentraient uniquement sur les grands environnements institutionnels, sans prendre en compte les acteurs, qui selon Scott et *al.* (2000), sont des agents socialement construits, produisant des effets sur les pratiques et les logiques à travers leurs actions et décisions.

Dans la littérature sur les logiques institutionnelles, les acteurs d'une organisation jouent un véritable rôle et ne sont pas totalement passifs. Les acteurs sont des transporteurs de logiques institutionnelles et les font vivre (Zilber, 2002 ; Pache et Santos, 2010). Ils peuvent se conformer, contredire voire modifier ces logiques, dans le sens où ce sont bien les acteurs qui donnent du sens à ces logiques (Greenwood et Hinings, 1996). Les acteurs font également le choix de soutenir ou non une ou plusieurs logiques institutionnelles dans une organisation. Le positionnement et le pouvoir des acteurs ont également des effets sur la diffusion l'ampleur des logiques institutionnelles dans une organisation. Les acteurs possédant un pouvoir dans l'organisation vont dicter l'appréciation, la reconnaissance des logiques et la hiérarchie ces dernières (Terrisse, 2013).

Les travaux étudiant les logiques institutionnelles abordent ce sujet sous des angles différents et dans des contextes divers. Goodrick et Reay (2011) montrent l'influence des logiques institutionnelles dans l'évolution du travail des pharmaciens au cours du temps. Les deux auteurs soulignent que les logiques institutionnelles (professionnelles, d'entreprise, de marché et d'Etat) ont des influences plus ou moins importantes sur la profession et les pratiques des pharmaciens selon les périodes. Un autre exemple avec la thèse de Michaud (2011), qui analyse les tensions dans une organisation coopérative de solidarité dans le secteur de l'environnement. Michaud met en évidence les tensions dans cette organisation par la confrontation d'une logique sociale et d'une logique économique. Elle montre que la logique économique permet à cette coopération de vivre grâce à ses services environnementaux. La logique sociale correspond aux acteurs de cette organisation qui centrent leur activité autour de la solidarité et l'éducation des citoyens avec objectif communautaire. Cette thèse met en lumière la coexistence de ces deux logiques au travers des outils socio-matériels (sites internet, documents, indicateurs...) et souligne d'une part qu'elles ont un rôle crucial dans le fonctionnement de cette organisation, et d'autre part l'importance pour la survie de la coopérative de solidarité que les deux logiques se nourrissent mutuellement.

Pour caractériser ces logiques institutionnelles, il existe deux niveaux de lecture : le niveau sociétal et le niveau micro. Bien que notre recherche nécessite une analyse micro, il est important de mettre en avant l'analyse sociétale des logiques institutionnelles, selon le principe d'extériorité des institutions stipulant que les logiques institutionnelles, peu importe leur niveau d'analyse, sont dérivées de stimuli externes socialement construits (Friedland et Alford, 1991 ; Thornton et Ocasio, 1999).

Au niveau sociétal, les acteurs et les organisations sont influencés par plusieurs ordres institutionnels, correspondant à des espaces sociaux d'un système interinstitutionnel (Friedland et Alford, 1991). Ces ordres institutionnels sont différenciés par des normes, des pratiques et des symboles déterminant le comportement des acteurs et des organisations. Afin de caractériser les logiques institutionnelles sur la base de ces ordres institutionnels, Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012) s'inspirent des travaux de Friedland et Alford (1991) et Thornton (2004) pour élaborer une typologie en fonction de deux axes :

- Axe x correspondant aux ordres institutionnels (famille, religion, État, marché, professions, corporation, communauté) ;
- Axe y correspondant aux catégories permettant de définir ces différents ordres (métaphore, sources de légitimité, sources d'autorité, sources d'identité, base de normes, base d'attention, base de stratégie, mécanismes informels de contrôle, système économique).

Cette typologie n'est pas si éloignée du concept de « mondes » de Boltanski et Thevenot (1991) qui montrait le poids de la culture sur le comportement des acteurs et des organisations. La typologie de Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012) ne doit pas être considérée comme un idéal type, elle permet, dans une perspective théorique, de convenir d'un modèle de construction de logiques institutionnelles à différentes échelles, et notamment à un niveau micro.

**Tableau 7 : Typologie des logiques institutionnelles à un niveau sociétal proposée par Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012, p. 73)**

Catégories	Ordre familial	Ordre communautaire	Ordre religieux	Ordre étatique	Ordre marchand	Ordre professionnel	Ordre corporatiste
<b>Métaphore</b>	La famille comme une entreprise	Frontière commune	Le temple comme banque	L'État comme mécanisme redistributif	La transaction	Le métier comme réseau relationnel	La corporation comme hiérarchie
<b>Sources de légitimité</b>	Loyauté inconditionnelle	Volonté commune, valorisation de la confiance et de la réciprocité	Importance dans la foi et du sacré dans la société et l'économie	La participation démocratique	Cours des actions	Expertise personnelle	Position de la firme dans le marché
<b>Sources d'autorité</b>	Domination patriarcale	Engagement dans les valeurs et l'idéologie de la communauté	Charisme ecclésiastique	La domination bureaucratique	Activisme des actionnaires	Association professionnelle	Conseil d'administration et direction générale
<b>Sources d'identité</b>	Réputation familiale	Connexion émotionnelle	Association aux divinités	La classe sociale et économique	Anonyme	Réputation professionnelle	Rôles bureaucratiques
<b>Base de normes</b>	Appartenance au foyer	Appartenance au groupe	Appartenance à la congrégation	La citoyenneté dans la nation	Intérêt personnel	Appartenance à des guildes et associations	Emploi dans la firme
<b>Base d'attention</b>	Statut dans le foyer	Investissement personnel dans le groupe	Relation au surnaturel	Statut du groupe d'intérêt	Statut dans le marché	Statut dans la profession	Statut dans la hiérarchie
<b>Base de stratégie</b>	Concours à l'honneur familial	Élévation de l'honneur des membres	Augmentation du symbolisme religieux des événements naturels	Concours au bien commun	Augmentation de la rentabilité des actifs	Augmentation de la réputation personnelle	Augmentation de la taille et de la firme et diversification
<b>Mécanismes informels de contrôle</b>	Politiques familiales	Transparence des actions	Vénération de l'appel	Politiques à huit-clos	Analystes industriels	Grands professionnels	Culture d'entreprise
<b>Système économique</b>	Capitalisme familial	Capitalisme coopératif	Capitalisme occidental	Capitalisme providentiel	Capitalisme de marché	Capitalisme personnel	Capitalisme managérial

A un niveau micro, il est indispensable d'adapter les catégories du niveau sociétal dans le cadre d'études empiriques, tout en précisant les critères de caractérisation des logiques étudiées. Par exemple, dans ses recherches sur l'orchestre d'Atlanta, Glynn (2000) montre que les musiciens soutiennent une logique artistique alors que les administrateurs, faisant partie de la même organisation, portent une logique économique. Glynn détermine ces deux logiques en fonction de différentes dimensions : la définition d'enjeux stratégiques, les identités professionnelles/les rôles dans les organisations, et enfin les ressources importantes.

Notre choix de mobiliser le concept de logiques institutionnelles se base sur une analyse au niveau micro pour comprendre les enjeux institutionnels autour du maintien d'un observatoire. De ce fait, il nous incombe de caractériser les logiques que l'on pourrait rencontrer dans le cadre de notre étude. Plus précisément, il nous semble nécessaire d'opérationnaliser le concept de logiques institutionnelles lors de l'analyse de notre objet de recherche.

### *3.1.2 Le rôle des outils de gestion lors de tensions entre les logiques institutionnelles des acteurs d'une organisation*

Les travaux cités précédemment montrent souvent l'existence de plusieurs types de logiques institutionnelles dans une organisation. Ces logiques et leurs influences peuvent évoluer dans le temps. Elles sont dominantes, contradictoires, ou dans certaines situations, leurs coexistences sont nécessaires pour les acteurs de l'organisation.

Scott (2001) explique les changements institutionnels de trois situations : au moment de la création d'une nouvelle institution provoquent de nouvelles logiques, lors de la disparition d'une institution ou de structures de gouvernance et donc des logiques institutionnelles, et enfin lorsqu'une logique est remplacée tout simplement par une autre pour diverses raisons. L'explication de ces changements peut trouver sa source dans des évolutions dans l'environnement institutionnel, l'organisation ou encore les actions d'un entrepreneur institutionnel (Clemens et Cook, 1999). Plusieurs travaux montrent également que lorsqu'il existe plusieurs logiques institutionnelles dans une organisation, selon les cas, on peut observer au cours du temps la disparition de l'une d'entre elles au profit d'une autre, cette logique est alors qualifiée de dominante. Rao, Monin et Durand (2003) montrent ce

phénomène par exemple dans leurs travaux dans le domaine culinaire. Ils soulignent que la logique de la nouvelle cuisine a pris la place de celle de la cuisine classique sous l'impulsion des chefs souhaitant apporter une innovation à la cuisine française, et critiquant les codes habituels et la logique traditionnelle de la cuisine classique. Thornton (2002) étudie le changement de logique institutionnel dans le domaine de l'édition. Elle met en évidence qu'au milieu des années 1970, les maisons d'édition sont passées d'une logique professionnelle très proche des réseaux universitaires à une logique de marché similaire à des sociétés commerciales, dans un contexte de concurrence accrue et de besoin de nouvelles sources de capitaux.

Bien qu'une logique institutionnelle dominante provoque une diminution de l'influence ou la disparition d'une autre, plusieurs travaux ont démontré que des logiques peuvent coexister, bien qu'elles soient parfois contradictoires. En effet, l'existence de logiques différentes voire en contradiction peut être nécessaire, avec des acteurs maîtrisant ces logiques afin d'assurer pour le bon fonctionnement de l'organisation. De nombreux travaux se sont intéressés à ces questions en analysant des logiques institutionnelles au sein d'organisations hybrides. Battilana et Dorado (2010) montrent le développement et le maintien d'organisations hybrides combinant des logiques bancaires et de développement. Les auteures mettent en évidence que ces organisations construisent une identité commune pour maintenir leur hybridité et combiner les deux logiques différentes. Elles précisent que cette construction d'une identité organisationnelle tient du fait de la réduction de l'influence de l'environnement institutionnel et que les acteurs mobilisent des leviers liés aux politiques d'embauche et de socialisation. Un autre exemple de travaux avec Tracey, Phillips et Jarvis (2011) qui mettent en exergue la création d'une nouvelle forme organisationnelle grâce aux acteurs qui combinent différentes logiques institutionnelles. Ces acteurs jouent le rôle d'entrepreneur institutionnel pour créer une organisation possédant une logique de profit, et une logique non marchande avec un esprit d'entreprise sociale en soutenant et en employant des sans-abris.

Lorsque plusieurs logiques institutionnelles sont présentes dans une organisation, différentes pratiques sont mises en œuvre par les acteurs pour les faire coexister. Tout d'abord, Meyer et Rowan (1977) font référence au **découplage** correspondant au fait que les acteurs adoptent symboliquement une logique prescrite, provenant notamment de l'extérieur Pache et Santos (2013), mais mettent en pratique une autre logique ayant une adhésion commune au niveau organisationnel. Pour Oliver (1991), il est possible à travers des pratiques de **compromis**, de

concilier des logiques institutionnelles contradictoires. Plus précisément, le compromis permet de prendre en compte d'une manière partielle les exigences de chaque logique institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977), qui dans ce cas sont adoptées d'une manière altérée. Enfin, des travaux comme ceux de Battilana et Dorado (2010) mettent en lumière d'autres pratiques, avec une idée de **combinaison** des logiques institutionnelles contradictoires. La combinaison permet de ne pas altérer cette fois-ci les logiques, en sélectionnant les pratiques assimilées à chacune d'entre elles dans le but de garantir une cohérence et une adhésion entre les différents acteurs.

Les recherches démontrent bien que les logiques institutionnelles évoluent au cours du temps au sein d'une organisation. Elles peuvent devenir dominante, disparaître ou encore être combinées avec d'autres logiques parfois contradictoires. Ces changements sont dus aux transformations de l'environnement, de l'organisation ou aux actions des acteurs qui jouent le rôle d'entrepreneur institutionnel. Justement, les acteurs véhiculent, maîtrisent ou subissent, selon les contextes, les logiques institutionnelles présentes dans l'organisation. Si les acteurs ont un lien avec les logiques institutionnelles, les outils de gestion, créés par ces acteurs, portant leurs intérêts et leur vision de l'organisation, sont également liés à ces logiques.

Nous avons pu constater que les outils de gestion et le néo-institutionnalisme font l'objet de plusieurs recherches. Cependant peu de travaux empiriques étudient les outils sous l'angle des logiques institutionnelles. Pourtant, des auteurs tels que Leca (2006) ou encore Lawrence et Suddaby (2006) soulignent que la compréhension des logiques institutionnelles peut passer par l'analyse des outils de gestion en mettant en lumière leur rôle de diffusion ou de médiations des actions des acteurs dans une organisation. La littérature existante montre les différents rôles des outils de gestion dans le cadre des logiques institutionnelles.

Tout d'abord, les outils véhiculent les logiques institutionnelles. Rautiainen et Jarvenpaa (2012) comparent l'usage et les réponses organisationnelles aux systèmes de mesure de la performance dans deux villes finlandaises. L'usage de ces outils dans ces deux villes dépend des logiques institutionnelles dominantes. Dans la première ville, les systèmes de performance insistent sur la performance car ces systèmes véhiculent des logiques dominantes comme celle du nouveau management public et une logique marchande. Dans la deuxième ville, et plus précisément dans le domaine médical, les systèmes de mesure de la performance vont véhiculer l'idée d'une coopération entre les deux logiques dominantes, en l'occurrence



marchandes et médicales. Les outils de gestion transportent les logiques institutionnelles, ils les reflètent à travers leurs usages par les acteurs et leurs fonctions. Ces usages et fonctions vont dépendre des caractéristiques des logiques dominantes en présence dans un contexte organisationnel.

Des travaux ont également montré les liens entre outils de gestion et logiques institutionnelles dans un contexte hybride, et plus précisément de présence de logiques institutionnelles contradictoires. Bien que les travaux en Sciences de gestion sur ce sujet soient peu nombreux, une grande partie se sont intéressés aux organisations hybrides combinant une logique financière et solidaire. Par exemple, Terrisse (2012) a étudié le rôle d'un comité d'engagement, validant la décision d'investissement au sein d'une organisation de capital risque solidaire. Ce dispositif de gestion est central dans ce genre d'organisation. L'auteure montre que les deux logiques existent à travers la présence de deux groupes d'acteurs au sein du dispositif. Le premier groupe un fonds gérant les investissements de particuliers soutient la logique financière, alors que le deuxième groupe, une association de solidarité internationale défend la logique de solidarité. Terrisse souligne l'importance pour la coexistence des logiques que les deux groupes d'acteurs aient le même pouvoir au niveau collectif qu'au niveau individuel. Elle met en évidence la nécessité que la structure de la grille d'évaluation, un outil de décision du dispositif, mixe les deux logiques afin de prendre la meilleure décision pour l'organisation. Terrisse démontre à travers l'étude de ce dispositif, que celui-ci peut véhiculer les logiques contradictoires en présence mais également les combiner afin de permettre aux acteurs de l'organisation d'atteindre leurs objectifs. De plus, l'auteure précise que l'analyse des logiques institutionnelles autour des outils de gestion permet de comprendre le rôle des acteurs dans la coexistence des logiques, et de mettre en lumière leur capacité à utiliser les caractéristiques de ces logiques pour les combiner de manière créative.

Les outils ne véhiculent pas uniquement les logiques institutionnelles, ils jouent également un rôle actif dans la régulation des rapports sociaux (Terrisse, 2012). En effet, Dreveton (2008) estime que l'outil peut permettre, ou du moins, donner des éléments pour résoudre certains conflits entre les acteurs, afin de construire des représentations sociales collectives. Terrisse (2012) souligne qu'un dispositif de gestion jouant le rôle de régulateur social, permet l'hybridation des logiques institutionnelles contradictoires. Pour cela, elle ajoute qu'il est nécessaire lors d'une étude concernant un dispositif de gestion, de mettre en évidence les groupes d'acteurs utilisateurs, les logiques institutionnelles portées par ces groupes, les

rapports de force et conflits entre ces acteurs. Dans un contexte organisationnel avec des logiques institutionnelles contradictoires, le rôle des outils de gestion pourrait être un médiateur afin de déplacer les points de vue des acteurs dans le but de les rapprocher, et de faire émerger des solutions pour construire un référentiel commun sur lequel s'appuie l'action (Terrisse, 2013). Cette idée rejoint les travaux de Vinck (2009) soulignant que les outils permettent généralement la construction d'un compromis et de savoirs partagés entre les différents acteurs d'une organisation. Néanmoins, ce potentiel rôle de médiation des outils de gestion en interaction avec les logiques institutionnelles reste encore au stade théorique et nécessiterait d'être exploré d'un point de vue empirique.

La littérature faisant référence aux outils de gestion et aux logiques institutionnelles montrent principalement deux éléments. Les outils de gestion véhiculent les logiques en présence dans les organisations, et ils peuvent jouer le rôle de régulateur entre les acteurs portés par des logiques contradictoires afin de faire évoluer les points de vue et de trouver des compromis dans l'intérêt de l'organisation. À travers notre revue de littérature sur le rôle des outils dans les logiques institutionnelles, nous souhaitons mettre en évidence un manque au sein de cette littérature. En effet, les travaux existants ne reflètent pas la diversité possible des interactions entre logiques institutionnelles et outils de gestion. Si des travaux empiriques ont montré que les outils peuvent véhiculer ou réguler les logiques, nous pouvons nous interroger sur les potentiels rôles des outils lors des conflits entre ces logiques et les conséquences de ces conflits sur les usages et le fonctionnement de ces outils. On peut alors se poser la question des stratégies des acteurs utilisant ces outils pour résister ou s'adapter aux logiques contradictoires d'autres acteurs. Les utilisateurs de l'outil feront en sorte de montrer son utilité et de le légitimer pour le maintenir face à la pression des logiques institutionnelles en présence.

Cette idée que les acteurs se confrontent à des logiques institutionnelles et élaborent des stratégies pour se maintenir et donc gagner en légitimité dans un environnement a fait l'objet de travaux mais au niveau de l'organisation. Pache et Santos (2013) ont montré de quelle manière des organisations possédant des logiques institutionnelles contradictoires (commerciales et sociales) se sont intégrées dans des environnements ayant une logique sociale dominante. Du fait de leur logique commerciale, ces organisations avaient une faible légitimité auprès de leurs parties prenantes externes exprimant principalement une logique sociale. Pache et Santos (2013) mettent en exergue que ces organisations vont mobiliser

stratégiquement les logiques sociales pour tenter de gagner en légitimité. Les auteurs soulignent que cette recherche permet de comprendre les différentes stratégies et la façon dont les organisations peuvent survivre et prospérer dans un environnement institutionnel pluraliste. Toutefois, ce genre de travaux s'intéresse à ces questions qu'au niveau de l'organisation et sans établir de liens avec les outils de gestion. Si nous restons dans la lignée des critiques concernant les théories néo-institutionnalistes, et la littérature sur les logiques institutionnelles qui permet d'avoir une analyse « micro » beaucoup plus centrée sur les acteurs et outils, nous estimons qu'il serait pertinent d'enrichir la littérature, à travers notre recherche, en montrant la stratégie et la quête de légitimité des acteurs pour maintenir un outil de gestion face à des logiques institutionnelles contradictoires ou concurrentes.

Pour orienter notre travail dans cette direction, il nous semble intéressant de mobiliser le concept de légitimité organisationnelle, car celui-ci apporte des éléments théoriques sur la façon dont les organisations tentent de se légitimer sous la pression de leurs environnements institutionnels. Bien que ce concept se situe au niveau de l'organisation vis-à-vis de parties prenantes institutionnelles externes, et donc paraît en décalage avec l'orientation de nos questions, nous allons tout d'abord le présenter et déterminer de quelle manière il nous sera utile d'un point de vue plus « micro », c'est-à-dire au niveau des acteurs et de leurs outils.

### *3.1.3 L'interaction entre outils et logiques institutionnelles : l'apport du concept de légitimité organisationnelle*

Dans la littérature en Sciences de gestion, il existe plusieurs définitions de la légitimité. Pour Pfeffer et Salancik (1978) la légitimité est liée à des normes et à des valeurs sociales en précisant « *qu'elle n'est pas parfaitement corrélée ni à la loi, ni à la viabilité économique, elle entretient des relations avec les deux* » (p.193), mais les deux auteurs soulignent l'importance du soutien d'acteurs collectifs puissants pour assurer à l'organisation une efficacité et sa survie. La légitimité d'une organisation est notamment liée à son environnement, et doit être surtout acceptée par ce dernier selon Kostova et Zaheer (1999). Du côté de Bock (1979), la légitimité renvoie au consensus qui supporte l'institution lui conférant des privilèges spécifiques. À travers ces quelques exemples de définition de la légitimité organisationnelle, on remarque que ce concept fait référence aux valeurs, normes, et également met en évidence l'importance des acteurs et de l'environnement.

La définition la plus utilisée est celle de Suchman (1995) qui caractérise la légitimité comme « *une perception ou présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et définitions* » (p.574). Cette définition est probablement la plus utilisée car elle regroupe plusieurs éléments que l'on retrouve dans d'autres définitions et surtout ces éléments paraissent importants et pertinents dans l'analyse de la légitimité organisationnelle. Dans la définition de Suchman le fait de souligner une « perception » de la part d'observateurs de l'organisation renvoie à une idée subjective de la construction de la légitimité (Alves et Frih, 2016). De plus, cette définition nous montre que la légitimité est le fruit d'une construction sociale et décrétée par d'autres acteurs qui sont finalement centraux dans cette construction.

La légitimité organisationnelle selon Suchman est la conséquence des envies, des besoins et des attentes des acteurs (Alves et Frih, 2016). Toutes les définitions citées et notamment la dernière renvoient à des notions telles que l'institution, les normes ou encore au système social. De ce fait, la légitimité est un concept résolument gestionnaire (Buisson, 2008), qui a été étudiée dans de nombreux domaines comme la stratégie ou la théorie des organisations. Pour approfondir les débats qui existent sur la légitimité en Sciences de gestion, il faut noter que dans le domaine organisationnel il y a deux courants : institutionnel et stratégique.

**Dans le courant institutionnaliste**, ce sont les acteurs sociaux qui confèrent une légitimité à l'organisation et les activités des entreprises sont cadrées par les dynamiques de structuration des champs organisationnels qui créent des pressions culturelles (Meyer et Rowan, 1977 ; Di Maggio et Powell, 1983). Selon Dowling et Pfeffer (1975) cette légitimité est « *une condition ou un statut qui existe quand le système de valeur d'une entité est congruent avec le système de valeur porté par le plus grand système social auquel l'entité appartient* ». Dans la même ligne que Dowling et Pfeffer (1975), David (1997) estime que la légitimité est définie à travers un processus de construction sociale qui renvoie à des valeurs et des normes dominantes dans la société. Au regard de ce courant, la légitimité renvoie à la capacité d'une entreprise à rendre conforme ses moyens et ses fins avec les attentes de la société (Parsons, 1960 ; Ashforth et Gibbs, 1990).

On remarque dans ce courant le caractère dynamique de l'acquisition par une entreprise d'une forme de légitimité, qui est donc le résultat d'un processus continu. Ce processus peut être complexe et problématique car si ce courant institutionnel montre bien la dépendance de la

légitimité par rapport aux valeurs et aux normes d'une société, ces dernières sont évolutives, souvent contradictoires et difficilement opérationnalisables (Ashforth et Gibbs, 1990). Finalement, l'analyse de la légitimité organisationnelle est forcément liée au concept d'isomorphisme appartenant au courant institutionnel dans la mesure où la légitimité d'une pratique dépend de son adéquation et de son intégration aux habitudes, aux routines et à la culture d'une organisation ou d'une société en général (Buisson, 2009 ; Alves et Frih, 2016).

**Dans l'approche stratégique**, la légitimité est une ressource opérationnelle de l'organisation comme le capital, la technologie ou encore les employés, qui va être nécessaire à la croissance et à la survie de l'organisation (Aldrich et Fiol, 1994 ; Scott, 1995). Pour les recherches du courant stratégique, le rôle du management est très important car les organisations vont gérer toutes leurs ressources et déployer des symboles spécifiques pour gagner un soutien social de la part d'autres firmes ou d'experts industriels (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Weigelt et Camerer, 1988). Dans ce contexte, la légitimité organisationnelle va plutôt améliorer le prestige et la stabilité de l'entreprise. Cette légitimité permet à l'entreprise d'obtenir des ressources et des soutiens et serait un élément important dans une situation où l'entreprise serait vulnérable, sa légitimité lui permettra de rebondir et de survivre.

Selon Buisson (2008), la gestion de la légitimité et cette survie des entreprises dans leur environnement est représentée dans des travaux en comptabilité ou en finance qui étudient leurs rapports annuels et leur responsabilité sociale. Les entreprises et la société sont, d'une certaine manière, liées par un contrat social (Mathews, 1993 ; Deegan, 2002) et au-delà de la quête du profit, les entreprises ont une obligation morale qu'elles doivent respecter pour ne pas disparaître. Ce lien entre l'entreprise et la société est donc déterminant dans l'acquisition d'une légitimité comme le souligne Deegan (2000, p.153) : « *les organisations cherchent continuellement à s'assurer qu'elles opèrent dans les limites et normes de leurs sociétés respectives c'est-à-dire qu'elles tentent de s'assurer que leurs activités sont perçues par les parties externes comme étant légitimes* ».

Nous avons pu noter les différences entre le courant institutionnel et le courant stratégique dans les recherches concernant la légitimité organisationnelle. D'un côté l'approche stratégique, dans une perspective plutôt managériale, considère la légitimité comme une ressource stratégique au service des objectifs de l'organisation afin de se maintenir dans son environnement. De l'autre, l'approche institutionnelle met l'accent sur le fait que la légitimité est un statut conféré par des acteurs et qui est le résultat d'un processus continu et d'une

construction sociale. Dans ce cas, la légitimité n'est pas considérée comme une ressource mais plutôt comme un élément de contrainte à son action, et une condition importante pour survivre dans son environnement (Pétrin et *al.*, 2003).

De notre point de vue et dans le cadre de notre recherche, nous privilégierons la complémentarité des deux approches car nous estimons que la légitimité doit être analysée comme une construction sociale où les acteurs et les parties prenantes ont un rôle important, et comme une ressource stratégique à part entière pour le développement et la survie de l'entreprise. Nous nous inscrivons donc dans la même lignée que Suchman (1995), qui se positionne à mi-chemin entre la perspective institutionnaliste et la perspective stratégique : *« d'un côté, à l'instar de la littérature stratégique, j'aborde le dilemme auquel font face les organisations dans leur gestion de leurs relations symboliques avec des mandants exigeants. La partie III [de son article] suppose explicitement que les organisations peuvent et élaborent vraiment des stratégies pour favoriser des perceptions légitimes de désirabilité, de convenance et de pertinence. D'un autre côté, à l'instar de la littérature institutionnelle, je considère que les environnements culturels sont fondamentalement constitutifs de la vie organisationnelle et j'adopte une attitude quelque peu sceptique à l'égard de l'autonomie, de l'objectivité et de la puissance des gestionnaires »* (p.577). Cette complémentarité des deux courants est également prônée par Buisson (2008, 2009) mais aussi par Hybels (1995) qui souligne que *« la légitimité a souvent été conceptualisée comme une ressource parmi d'autres que les organisations doivent obtenir de leurs environnements. Mais plutôt que de voir la légitimité comme quelque chose d'échangé entre institutions, la légitimité peut être considérée à la fois comme faisant partie du contexte d'échange et comme un produit d'échange »* (p.243).

La légitimité organisationnelle renvoie donc à la capacité de l'organisation à répondre aux exigences de son environnement, en mobilisant toutes ses ressources afin d'acquérir une légitimité auprès de ses parties prenantes. Ce concept nous permet d'enrichir, dans un premier temps, notre réflexion autour des outils de gestion et des logiques institutionnelles. Néanmoins, celui-ci ne permet une analyse qu'au niveau de l'organisation. Pour combler le manque de la littérature concernant la confrontation entre la logique des acteurs et de leurs outils avec les logiques institutionnelles de l'organisation, il est important de nous intéresser aux travaux qui ont repris ce concept pour le mobiliser à un niveau plus « micro », c'est-à-dire aux acteurs et outils de gestion. Ces recherches développent des éléments théoriques sur la légitimité intra-organisationnelle.

### 3.2 Le concept de légitimité intra-organisationnelle

Le concept de légitimité organisationnelle a été mobilisé dans plusieurs recherches en Sciences de gestion pour étudier la légitimité globale de l'organisation vis-à-vis de son environnement et des acteurs externes à l'entreprise. Toutefois, si quelques recherches existent, peu d'auteurs s'intéressent à la légitimité accordée par des acteurs internes à l'organisation, ce qui est très important au moment de mettre en place des pratiques ou des outils de gestion.

#### 3.2.1 *L'importance de la distinction des évaluateurs de la légitimité*

Il faut tout d'abord revenir aux débats sur les évaluateurs de la légitimité organisationnelle. Dans sa définition de la légitimité organisationnelle, Suchman (1995) estime que les évaluateurs sont multiples, ils peuvent être externes à l'entreprise comme les clients ou les fournisseurs, et internes à l'organisation tels les salariés. Hybels (1995) prône le fait d'examiner toutes les parties prenantes pertinentes pour établir un modèle théorique de la légitimité, afin de mieux comprendre la manière dont ces parties prenantes influencent le flux de ressources essentiel à la croissance et à la survie des organisations.

Ruef et Scott (1998) rappellent que la légitimité d'une organisation est déterminée par toutes les parties prenantes ou observateurs de l'organisation qui évaluent sa conformité par rapport à des normes ou à des modèles spécifiques. Elles participent au processus de légitimation en évaluant divers aspects de l'organisation selon des degrés de connaissances différents. Le processus de légitimation peut être analysé à plusieurs niveaux : plusieurs organisations, une organisation bien spécifique, ou encore des sous-unités ou services spécialisés. Les deux auteurs soulignent qu'il est important d'identifier les différents groupes de parties prenantes car ils ont parfois des intérêts divergents et n'utilisent pas les mêmes critères d'évaluation de la légitimité d'une organisation. De plus, ils ajoutent que toutes les évaluations de la légitimité n'ont pas la même importance. Les parties prenantes n'auront pas toutes la même influence sur la légitimité et les conséquences de leurs intérêts et leur évaluation auront un poids totalement différent dans la survie d'une organisation.

La théorie des parties prenantes permet d'avoir des premiers éléments sur les sources organisationnelles de légitimité. Les parties prenantes sont des actionnaires, des clients, des

syndicats ou encore des salariés, c'est-à-dire toute personne affectée par la réalisation d'objectifs organisationnels (Freeman, 1984). Une typologie des parties prenantes a été élaborée par Mitchell et *al.* (1997) montrant les capacités importantes des parties prenantes dans la survie des organisations. Plus précisément, les dirigeants évaluent le degré de priorités des revendications contradictoires par différentes parties prenantes. Cette typologie renvoie à trois dimensions :

**Le pouvoir** – La capacité des parties prenantes à influencer les décisions de l'entreprise

**La légitimité** – Les attentes des parties prenantes sont légitimes dans la mesure où elles sont acceptables socialement.

**L'urgence** – La revendication de certains droits par les parties prenantes est considérée comme urgente. Elle doit faire l'objet d'une attention immédiate.

**Schéma 4 : Typologies des parties prenantes (Mitchell et *al.*, 1997, p.874)**



Mitchell et *al.* (1997) définissent le pouvoir comme l'action ou la décision d'un acteur qui n'aurait jamais existé sans l'influence d'un autre. La légitimité renvoie à la définition de Suchman (1995) avec cette idée de perception des activités comme désirables à un système de



normes construits. L'urgence est déterminée par l'importance de la demande et la contrainte de temps nécessaire pour répondre à cette demande. Selon cette typologie, l'organisation devra répondre impérativement aux parties prenantes combinant les trois attributs, c'est-à-dire les pratiques prenantes définitives. Néanmoins, les attentes des parties prenantes peuvent être plus ou moins importantes dans un contexte ou un moment donné. Ainsi, l'organisation devra faire un choix dans sa réponse aux parties prenantes, de manière à respecter les intérêts de ces dernières, mais également des siennes. Par exemple, dans sa quête de légitimité, l'organisation devra répondre prioritairement aux parties prenantes qui œuvrent à sa construction (Demaret, 2014).

Dans le cadre d'une entreprise, Buisson (2009) estime que les gestionnaires n'ont qu'une vision restreinte des légitimateurs, ne voyant uniquement que les acteurs externes porteurs de ressources financières à l'entreprise. Elle ajoute que les parties prenantes internes à l'entreprise évaluent également la légitimité des pratiques adoptées et l'acceptation de ces dernières aura un impact non négligeable sur leur intégration voire leur maintien en interne. Les acteurs de l'organisation à l'image des employés, des délégués syndicaux ou encore de la direction représentent alors une source de légitimité à part entière (Stone et Brush, 1996). Ce débat sur les évaluateurs de la légitimité pousse à une distinction entre la légitimité organisationnelle et la légitimité intra-organisationnelle. Des auteurs comme Stone et Brush (1996) ou Deephouse (1996) prônent cette distinction en partant du principe que les critères d'évaluation de la légitimité sont différents selon la présence ou non des évaluateurs au sein de l'organisation.

Les acteurs de l'organisation ont des informations nombreuses et précises pour évaluer la légitimité, Buisson (2009) souligne l'importance de ce point : *« nous supposons que les membres de l'organisation ont plus d'information pour évaluer la légitimité, ou du moins une information différente du grand public et qu'ils peuvent notamment englober dans leur évaluation la légitimité du dirigeant, des pratiques internes, du mode de fonctionnement global. De même, les liens qui unissent les salariés à leur entreprise auront sans doute un impact sur leur évaluation de légitimité organisationnelle »* (p.65). À contrario, les acteurs externes n'ont que des informations parfois ambiguës ou contradictoires provenant de la presse ou des discours des dirigeants. Si l'on prend l'exemple de pratiques en gestion des ressources humaines, ce sont les parties prenantes internes (employés, dirigeants, délégués du personnel...) qui sont les premiers bénéficiaires de ces pratiques (Alves et Frih, 2016). De ce fait, ils joueront le rôle de légitimateurs évaluant l'intérêt pour eux de ces pratiques, en se

basant sur leurs différents aspects et apports, afin de promouvoir et légitimer ces pratiques (Bédé et *al.*, 2012).

Néanmoins, Buisson (2009) met en avant le fait qu'il est difficile de déterminer les frontières de l'organisation pour bien distinguer légitimité organisationnelle et intra-organisationnelle. L'auteure fait référence à deux visions de la littérature concernant cette problématique. La première, celle de Harrison et St-John (1996) qui considèrent que la frontière entre l'interne et l'externe dépend du positionnement des individus en fonction du pouvoir de contrôle organisationnel direct exercé sur leurs comportements. La deuxième vision renvoie à Montgomery et Oliver (1996) qui soutiennent que les parties prenantes internes sont celles qui réalisent la majorité de leur travail au sein de l'organisation. Buisson (2009) ajoute que les transformations des organisations ou encore les nouvelles modalités du travail ont eu des effets sur la détermination de la frontière d'une organisation. Par exemple, le management offre beaucoup plus d'autonomie et de pouvoir aux équipes opérationnelles, ou encore l'externalisation de certaines pratiques fait perdre à l'organisation, en quelque sorte, son pouvoir direct sur différents aspects.

Tous ces éléments nous montrent que le concept de légitimité intra-organisationnelle est intéressant et reste encore à explorer. Ce concept permet d'étudier des phénomènes plus ancrés au sein de l'organisation et d'en analyser les déterminants et les enjeux pour les différents acteurs. Cette légitimité intra-organisationnelle peut concerner des pratiques, des outils et également des acteurs, souhaitant à travers leurs actions, être légitimes auprès d'autres membres de l'organisation. Comme pour la légitimité organisationnelle, le rôle des parties prenantes est important dans l'introduction, la diffusion et la survie d'une pratique ou d'un outil.

La différence entre les deux concepts nous semble se faire sur les conséquences et les résultats de cette quête de légitimité. En effet, l'échec du processus de légitimité aura le même effet pour une organisation ou une pratique, c'est-à-dire sa non-performance ou sa disparition. Cependant, les parties prenantes jugeant illégitimes les organisations ou leurs pratiques ne s'exprimeront pas de la même manière. Dans le cas d'une légitimité organisationnelle, les parties prenantes (Etat, agence de contrôle, partenaires, fournisseurs...) peuvent formuler des sanctions ou ne pas soutenir l'organisation et donc affaiblir son pouvoir et ternir son image au sein de son environnement. Pour la légitimité intra-organisationnelle, une pratique qui ne satisfait pas des acteurs comme les salariés ou les représentants syndicaux peut être remise en

cause, rejetée et provoquer des actions de revendications contre cette pratique. Dans les deux cas, bien que les acteurs aient la capacité d'apprécier la légitimité de l'organisation ou de ses pratiques, ils possèdent des moyens d'actions et d'expressions différents au cas où leurs intérêts ne sont pas respectés.

Il peut exister des liens entre légitimité organisationnelle et intra-organisationnelle. Une organisation souhaitant se conformer aux attentes de ses parties prenantes externes mettra en place des pratiques en son sein qui devront être reconnues comme légitimes par les parties prenantes internes. La reconnaissance et la réussite de ces pratiques permettront à l'organisation de répondre aux exigences de ses parties prenantes externes et d'être légitime à leurs yeux. De ce fait, pour ne pas confondre et délimiter la frontière entre ces deux concepts de légitimité, il est nécessaire d'identifier tous les éléments du processus de légitimation. Dans le cas de la légitimité intra-organisationnelle, il faudra bien déterminer la pratique ou l'outil en question, les acteurs impliqués dans cette pratique ou cet outil, les raisons de sa mise en place, les parties prenantes internes qui conféreront la légitimité ou non, et également le contexte de l'organisation.

Nous avons pu aborder les éléments théoriques existants sur le concept de légitimité intra-organisationnelle. Cela nous a permis de définir ce concept, de soulever les questions et d'aborder les différents débats autour de cette notion. À présent, il nous semble nécessaire d'étudier les différents travaux empiriques en Sciences de gestion abordant la légitimité intra-organisationnelle. Bien que ces travaux soient peu nombreux, ils analysent divers acteurs ou pratiques au prisme de la légitimité intra-organisationnelle, donnant alors la possibilité d'enrichir le concept et notamment notre réflexion sur le sujet à travers des éléments empiriques.

### *3.2.2 L'apport des travaux sur la légitimité intra-organisationnelle*

Dans le cadre de notre recherche, nous estimons que l'analyse par le biais de la légitimité intra-organisationnelle d'un observatoire des métiers présent dans une direction des ressources humaines d'une organisation publique sera pertinente et nous permettra de mettre en évidence les enjeux pour les acteurs en interne autour de cet instrument de gestion et de sa place au sein de l'organisation. Dans sa littérature gestionnaire et plus particulièrement dans le domaine des ressources humaines, quelques auteurs comme Buisson (2009) au sujet de la

rémunération au mérite, Bedé et *al.* (2012) sur un outil de gestion de la qualité ou encore Alves et Frih (2016) concernant des pratiques de formation, ont pu montrer la compatibilité de concept de légitimité intra-organisationnelle avec des problématiques RH. Ces travaux se sont basés sur les différentes catégories de légitimité organisationnelle présentes dans la littérature pour les adapter à une légitimité d'un point de vue interne aux organisations.

La littérature comporte de nombreuses catégories de légitimité. Les différents auteurs mobilisant ces catégories les ont souvent adaptées à leurs recherches, notamment pour s'inscrire dans certains courants dominants. Nous allons nous concentrer principalement sur les catégories apportant une réflexion intéressante sur notre objet de recherche, en l'occurrence un observatoire.

En sociologie politique, les travaux de Weber (1971) sont fondateurs pour montrer que la légitimité est un facteur permettant d'assurer un pouvoir aux individus. Cette légitimité accroît l'autorité d'un individu vis-à-vis d'un autre. Ces travaux s'inscrivent dans les études d'institutions politiques et les analyses du gouvernement des sociétés. Les sources de la légitimité sont multiples. Il distingue trois types de légitimité. La **légitimité traditionnelle**, tout d'abord, correspond à la validité d'une domination et d'un ordre social qui ne peuvent être remis en cause. Les croyances, les règles et les procédures sont enracinées et respectées par les groupes sociaux. Cette légitimité ne tient pas à une forme de domination mais plutôt à un respect des traditions. Par la suite, la **légitimité charismatique** renvoie à l'idée d'un chef charismatique dont les individus suivent les ordres pour ses qualités et sa personnalité hors du commun. Il y a, dans cette forme de légitimité, une représentation héroïque, exceptionnelle, voire irrationnelle d'un individu persuadant d'autres de le suivre et de croire en lui. Enfin la **légitimité rationnelle-légale** se base sur une croyance en la légalité des lois, des règles et des personnes responsables de ces règles. Dans ce cas, la légitimité se fonde sur la rationalité et la neutralité des règles établies d'une manière intentionnelle par les individus. Le savoir est un élément déterminant dans la reconnaissance d'une légitimité, les individus sont sélectionnés selon leur diplôme et leur réussite. Weber souligne que ces trois systèmes de légitimité peuvent se combiner ou se superposer, et n'écarte pas l'existence d'autres systèmes.

Les catégories de légitimité organisationnelle les plus récurrentes dans la littérature sont celles de Suchman (1995). L'auteur s'est inspiré des travaux néo-institutionnalistes de Di Maggio et Powell (1983), Aldrich et Fiol (1994) et Scott (1995). Il a combiné les différentes catégories de ces auteurs afin d'apporter une définition et des catégories plus précises de la légitimité. À

travers ces travaux, nous constatons l'évolution de la réflexion et l'approche plus dynamique de la légitimité organisationnelle.

Pour déterminer la manière dont les entreprises préservent et accroissent leur légitimité au sein de leur environnement et de leurs parties prenantes, Di Maggio et Powell (1983) se basent sur le concept d'isomorphisme institutionnel. Ils mettent en avant trois types de processus qui se complètent et se renforcent réciproquement :

***Processus coercitif*** – L'organisation se conforme aux exigences réglementaires ou juridiques pour répondre aux pressions formelles et informelles de ses parties prenantes.

***Processus normatif*** – Il renvoie à l'appropriation par les organisations de normes professionnelles qui permettent de guider leur décision.

***Processus mimétique*** – Les organisations doivent imiter certaines pratiques dominantes ou s'adapter à des modèles managériaux majoritaires, pour assurer leur survie dans un contexte d'incertitude.

Aldrich et Fiol (1994) et Scott (1995) adoptent une approche plus dynamique de la catégorisation de la légitimité, se basant sur l'évaluation de la conformité d'une organisation vis-à-vis de son environnement, tout en reprenant les trois types de processus de Di Maggio et Powell (1983) :

***Pilier régulateur*** – La dynamique de légitimation passe par la conformité de l'organisation au processus de régulation d'un point de vue juridique. Aldrich et Fiol (1994) intègre ce pilier dans leur légitimité socio-politique.

***Pilier normatif*** – La légitimation dépend des similitudes entre les valeurs de l'organisation et celles de l'environnement dans laquelle l'organisation est présente. Le pilier normatif est également intégré dans la légitimité socio-politique par Aldrich et Fiol (1994).

***Pilier cognitif*** – La dynamique de légitimation se base sur le degré de conformité des organisations au contexte culturel, sociétal et aux cadres cognitifs existants. Ce pilier correspond au deuxième type de légitimité énoncé par Aldrich et Fiol (1994), la légitimation cognitive.

Suchman (1995) catégorise la légitimité en combinant les approches de Di Maggio et Powell (1983), Aldrich et Fiol (1994) et Scott (1995). Il propose trois dimensions : la légitimité

pragmatique, un apport important par rapport aux travaux précédents, la légitimité cognitive et la légitimité morale rejoignant plus ses diverses inspirations.

Tout d'abord, la **légitimité pragmatique** concerne l'intérêt immédiat et une évaluation des bénéfices individuels que peut apporter une organisation à ses parties prenantes. Bruna et Chanlat (2017) supposent que la légitimité pragmatique permet de réconcilier l'approche néo-institutionnaliste et la vision wébérienne de l'entreprise, comme un espace de recherche rationnel et performant. Selon Suchman (1995), la légitimité pragmatique est obtenue au moment où l'organisation atteint ses objectifs économiques à travers des démarches d'influence, d'échange et l'adoption de certaines dispositions sociales :

**La légitimité d'échange** – Les acteurs apportent un soutien à la politique de l'organisation afin d'obtenir des échanges favorables. Les objectifs de ces parties prenantes sont intégrés dans la réflexion des dirigeants et la stratégie de l'entreprise.

**La légitimité d'influence** – Les acteurs soutiennent l'organisation pour satisfaire leurs propres intérêts.

**La légitimité dispositionnelle** – Cette légitimité renvoie aux acteurs accordant une légitimité à d'autres qui partagent les valeurs de l'organisation.

La **légitimité cognitive** repose sur l'adaptation de l'organisation aux valeurs culturelles dominantes. Plus précisément, cette légitimité représente l'acceptation d'un fait ou d'une information évidente (De Benedetti et Philippe, 2011). Dans ce cas, le fait d'apporter des informations et des connaissances précises sur les procédures est mis en avant dans la reconnaissance de la légitimité d'une organisation. Cette légitimité se base sur la compréhensibilité et l'explicitation :

**La compréhensibilité** – Cette légitimité renvoie aux modèles culturels permettant d'expliquer les procédures et les règles au sein de l'organisation. Cette explicitation des règles participe à la compréhension du comportement de ces institutions.

**La légitimité explicite** – Elle permet l'institutionnalisation et la stabilité des organisations au-delà des acteurs ayant participé à sa création.

Enfin, la **légitimité morale** correspond à une vision plus normative de l'organisation touchant à des valeurs sociales qui peuvent dépasser celle-ci. Elle est similaire d'une certaine manière à la légitimité socio-politique d'Aldrich et Fiol (1994). Cette légitimité morale est mise en

évidence à travers la conformité de l'organisation aux règles et aux valeurs sociétales prônées par ses parties prenantes :

*La légitimité conséquentielle* – Elle permet d'évaluer les résultats et les conséquences des activités d'une organisation sur son environnement.

*La légitimité procédurale* – Elle détermine les moyens et les différentes procédures socialement adaptés permettant aux organisations de gagner en légitimité morale.

*La légitimité structurelle* – Cette légitimité s'observe à travers l'adoption de structures institutionnalisées, notamment des procédures de qualité, dans l'objectif pour l'organisation d'atteindre un intérêt commun d'une manière adéquate.

*La légitimité personnelle* – Elle correspond au charisme de certains acteurs leaders au sein de l'organisation.

Ruef et Scott (1998) font référence à deux autres types de légitimité dans leur étude concernant des organisations hospitalières. Ils mettent en évidence la légitimité technique et la légitimité managériale qui jouent un rôle important dans les chances de survie d'une organisation. La **légitimité technique** renvoie aux aspects purement pratiques d'une technologie, d'un outil et également à l'appui normatif des procédures de travail, des qualifications du personnel ou encore aux mécanismes d'assurance de qualité. La **légitimité managériale** est liée, selon Ruef et Scott (1998), à la conception de l'autorité légitime de Weber. Cette légitimité correspond au soutien normatif des mécanismes organisationnels, d'un point de vue de la gestion du personnel, de la structure du personnel administratif ou encore des outils de gestion.

Enfin, nous souhaitons faire référence à un autre type de légitimité. Cullière (2006) s'intéresse au conseil en management pour les petites entreprises en phase de démarrage. Il estime que la survie de ce genre d'entreprise dépend de la légitimité du conseiller et de l'appropriation de ses recommandations par le responsable de l'entreprise. Pour évaluer la légitimité du conseiller, Cullière va s'inspirer de la typologie de Suchman (1995) afin de l'adapter à son objet de recherche, et plus précisément au domaine du conseil. Pour cela, il va considérer la légitimité pragmatique comme « praxéologique », la légitimité morale sera « axiologique » et la légitimité cognitive sera qualifiée « d'expertale ». C'est cette **légitimité expertale** qui nous intéresse ici. Pour Cullière (2006), cette légitimité se base sur des phénomènes de réputation par rapport à une compétence, renvoyant à la production de sens et au transfert de

connaissances selon Suchman. Nous pensons qu'il ne faut pas confondre légitimité cognitive et légitimité expertale car nous supposons que ce sont bien deux types de légitimité bien distincts. En effet, un acteur ou un outil de gestion peut transmettre des connaissances exclusivement (légitimité cognitive) sans forcément avoir la compétence et la réputation pour promulguer des conseils et formuler des recommandations (légitimité expertale). De plus, la mission d'un acteur ou d'un outil peut évoluer, et donc peut passer d'une légitimité cognitive à une légitimité expertale. C'est pourquoi, nous faisons le choix dans le cadre de notre recherche, de distinguer légitimité cognitive et légitimité expertale.

Les différentes catégories présentées permettent d'appréhender la légitimité d'une organisation sous diverses approches. D'autres catégories existent, néanmoins, nous avons fait le choix de nous focaliser sur des catégories détaillées nous permettant d'aborder de la manière la plus précise notre objet et de répondre à notre question de recherche. Nous avons récapitulé dans le tableau suivant les catégories que nous mobiliserons dans la suite de cette thèse.



**Tableau 8 : Récapitulatif des différentes catégories de légitimité dans la littérature et mobilisées dans notre recherche**

Catégorie de légitimité	Auteurs	Définition
<b>Légitimité pragmatique</b>	Suchman (1995)	Evaluation de l'organisation en fonction des bénéfices retirés
<b>Légitimité cognitive</b>	Aldrich et Fiol (1994), Scott (1995), Suchman (1995)	Evaluation de l'adaptation de l'organisation aux valeurs culturelles dominantes
<b>Légitimité morale</b>	Aldrich et Fiol (1994), Suchman (1995)	Evaluation des pratiques de l'organisation par rapport à des valeurs morales
<b>Légitimité technique</b>	Ruef et Scott (1998)	Evaluation purement technique des pratiques de l'organisation
<b>Légitimité charismatique</b>	Weber (1971)	Evaluation du ou des acteurs responsables au sein de l'organisation
<b>Légitimité expertale</b>	Cullière (2006)	Evaluation de la réputation et compétence en matière de conseil

Source : élaboration par l'auteur

Les travaux abordant la légitimité intra-organisationnelle mobilise ces différentes catégories. Buisson (2009) explore les dimensions de la légitimité intra-organisationnelle à travers le cas de l'introduction de la rémunération au mérite dans des organisations du service public. Celle-ci reprend les catégories de la légitimité organisationnelle (Weber, 1971 ; Suchman, 1995, Scott, 1995 ; Ruef et Scott, 1998) pour les adapter à son cas et aux questions de légitimité interne.

La recherche de Buisson présente le cas de trois organismes de sécurité sociale. Buisson justifie l'intérêt de ces cas par le fait qu'ils ont une autonomie administrative et financière, tout en restant sous le contrôle de l'Etat. Le contexte de restructuration de ces organismes renforce la problématique des pratiques de GRH de ces organismes, qui doivent prouver leur rentabilité et assurer leur survie. De plus, Buisson souligne que l'étude des pratiques de rémunération est d'autant plus intéressante car c'est un élément attractif pour les salariés et important dans leur relation avec l'organisation. L'auteure met en évidence que la légitimité

intra-organisationnelle est une vraie problématique de GRH. Selon les organisations, il y a une diversité des types de légitimité, mais le point intéressant qui est soulevé renvoie à l'importance des acteurs dans la mise en œuvre des outils et l'adaptation de ces derniers aux routines organisationnelles. Dans le cas de cette recherche, la légitimité cognitive est déterminante pour l'appropriation des outils.

Alves et Frih (2016) étudient la question de la légitimité de la fonction par le biais de pratiques de formation. L'objectif des deux auteurs est d'analyser le processus de légitimation de pratiques de formation au prisme de stratégies de personnalisation par les acteurs des RH. Dans cette recherche, les pratiques de formation sont examinées selon leur source de légitimité, leur acteur pilote, les résultats attendus par l'organisation et la conception budgétaire.

Pour mettre en avant les stratégies de personnalisation de pratiques de formation, Alves et Frih (2016) font le choix d'étudier des pratiques différentes de deux établissements appartenant à un même groupe. Ce travail met en exergue l'importance de la légitimité technique. Les aspects techniques des outils et des pratiques de formation sont les plus souvent évoqués pour définir et reconnaître ces pratiques. Les deux auteurs montrent également que l'appréciation positive des pratiques permet de les légitimer auprès des acteurs. Ce constat fait suite à une différence d'appréciation des pratiques selon les deux établissements : dans l'un, une appréciation contrastée confère une légitimité partielle, et dans l'autre, une appréciation positive renforce la légitimité des pratiques. Enfin Alves et Frih expliquent la différence de légitimation des pratiques selon les deux établissements par la culture d'entreprise et la stratégie de personnalisation. En effet, les deux établissements ont une vision différente de la formation ; la légitimité par les acteurs est représentative de leurs habitudes organisationnelles. De plus, la stratégie de personnalisation des pratiques, dans un cas collaboratif et dans l'autre adaptatif, influence la perception des acteurs de l'organisation sur ces pratiques.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés à la suite des travaux de Buisson (2009) et Alves et Frih (2016). Tout d'abord, dans les deux travaux ressort l'importance du contexte de l'organisation et, plus particulièrement, la culture et les habitudes organisationnelles. En effet, les pratiques sont appréciées et considérées comme légitimes aux yeux des acteurs si elles sont conformes à la culture en interne. Les pratiques peuvent être sophistiquées ou plus performantes d'un point de vue technique. Si elles ne sont pas conformes aux attentes et aux

habitudes organisationnelles des acteurs, ces pratiques ne gagneront pas en légitimité et ne seront pas appréciées par les membres de l'organisation. Au niveau des acteurs, on retrouve dans les deux recherches la nécessité d'analyser la légitimité d'une pratique à deux niveaux : le niveau macro, d'un point de vue collectif, et le niveau micro, avec un regard plus individuel. Les acteurs évaluent la légitimité d'une pratique, à travers des arguments qui tiennent du point de vue individuel ou organisationnel (Buisson 2009). Les acteurs tirent personnellement les bénéfices de la pratique correspondant à leurs propres intérêts, mais peuvent également la juger négativement par rapport à son apport à l'organisation. Ceci explique les cas où une pratique ou un outil ne peuvent obtenir qu'une légitimité partielle de la part des acteurs de l'organisation (Alves et Frih, 2016).

Un autre apport important de ces travaux réside dans le fait que le type de légitimité dépend de la pratique et du contexte dans lequel il s'inscrit. Dans le cas d'une pratique de rémunération au mérite dans un organisme de sécurité sociale, elle bénéficie plus d'une légitimité pragmatique et morale, que technique, alors qu'une pratique de formation dans un groupe industriel sera beaucoup plus légitime d'un point de vue technique. Cela nous montre bien que selon le contexte, les propriétés intrinsèques d'une pratique ou d'un outil peuvent avoir un rôle relatif dans sa quête de légitimité. Une pratique peut acquérir des légitimités différentes, qui est finalement déterminée par les attentes et les intérêts des diverses parties prenantes de l'organisation. Alves et Frih (2016) développent justement l'idée d'analyser et de faire le lien entre les stratégies de personnalisation des acteurs et la culture de l'organisation qui sont des mécanismes importants de légitimation afin de déterminer la légitimité intra-organisationnelle d'une pratique.

Ces différentes recherches permettent d'enrichir le concept de légitimité intra-organisationnelle d'un point de vue empirique et de voir l'apport des différentes catégories de légitimité présentes dans la littérature (Weber, 1971 ; Suchman, 1995, Scott, 1995 ; Ruef et Scott, 1998). Ces études nous montrent bien la multitude de possibilités et la nécessité d'analyser une pratique ou un outil de gestion sous l'angle de la légitimité intra-organisationnelle, car on ne s'intéresse pas uniquement aux pratiques, mais également aux liens avec les acteurs et le contexte organisationnel, permettant de fait d'explorer toutes ces dimensions.

Au-delà des pratiques et des outils, certains travaux ont étudié la légitimité d'un acteur au sein d'une organisation. Durat et Bollecker (2012) se sont intéressés à la légitimité des dirigeants

dans des collectivités territoriales françaises. La légitimité des dirigeants est définie par Petit et Mari (2009) comme « *la reconnaissance (formelle/informelle ; explicite/implicite) par des parties prenantes internes et externes de son droit à gouverner l'entreprise : cette reconnaissance s'appuie sur la croyance desdites parties prenantes dans la validité du pouvoir du dirigeant au regard de valeurs et de normes partagées à propos de la direction d'entreprise* » (p.18).

Durat et Bollecker (2012) expliquent que les dirigeants de collectivités territoriales ont des conditions d'exercice assez proches des dirigeants du privé et souhaitent comprendre en quoi cette quête de légitimité est un préalable à leurs actions de managers. Les deux auteurs montrent que les dirigeants peuvent mobiliser d'une manière limitée différents leviers de légitimité comme la réputation, le pouvoir structurel, ou encore l'expertise. D'un point de vue intra-organisationnel, la légitimité par la réputation (réseaux et expériences du dirigeant) est insuffisante car les acteurs en interne (élus et administratifs) ont peu de connaissances à la base des compétences du dirigeant. La légitimité liée au pouvoir structurel, c'est-à-dire la position hiérarchique, a des effets sur les salariés et les collaborateurs, mais d'une manière nuancée du fait de la politisation du dirigeant et de l'autorité du vrai « chef », en l'occurrence le maire ou le président. La légitimité d'expertise de ces dirigeants n'est reconnue qu'au niveau financier et juridique car les élus ont souvent peu d'expériences sur ces sujets et investissent d'autres questions plus sensibles. Durat et Bollecker ajoutent dans leur recherche l'identification d'une légitimité dite « par procuration », octroyée par le maire ou le président, permettant aux dirigeants d'avoir une marge de manœuvre dans son management. Cette étude montre que la légitimité d'un dirigeant est assez instable et les différents leviers s'activent dans une recherche d'équilibre dans un contexte de pressions et de résistances de différents acteurs.

La recherche de Durat et Bollecker est certes spécifique aux dirigeants de collectivités territoriales, mais elle est intéressante dans la construction de la légitimité d'un acteur et des liens peuvent se faire avec la légitimité d'une pratique ou d'un outil. En effet, l'adoption d'une pratique est forcément pilotée par un acteur. Ce dernier porte des intérêts propres et souhaite être reconnu par les membres de son organisation. La légitimité de la pratique peut passer par le discours et la légitimité propre à l'acteur, qui va user de son expertise dans certains domaines et de sa connaissance de l'organisation, en sachant que l'ancrage d'une pratique correspondant aux habitudes organisationnelles est importante pour sa reconnaissance auprès des autres acteurs (Buisson 2009 ; Aldrich et Frih, 2016). Dans l'autre

sens, la réussite et la reconnaissance d'une pratique par les membres de l'organisation peuvent renforcer l'autorité et la réputation d'un acteur, permettant alors d'augmenter sa légitimité et de lui donner plus de marges de manœuvre managériales.

Le concept de légitimité intra-organisationnelle permet d'appréhender l'analyse de pratiques ou d'outils de gestion d'une tout autre manière. De nombreuses dimensions, comme le contexte, les acteurs et leurs intérêts, les propriétés d'une pratique et les raisons de sa mise en place, sont explorées de façon à mettre en évidence divers enjeux pour les acteurs dans un environnement organisationnel précis. Il permet d'inscrire notre étude sur les observatoires dans une démarche théorique pouvant nous amener à répondre à notre questionnement sur les conditions de maintien de ces dispositifs de gestion. De plus, le fait d'acquérir une légitimité interne peut être une stratégie de maintien par les acteurs porteurs d'une logique d'observation sociale, à travers leur dispositif, face aux autres acteurs ayant une logique différente pouvant mettre en danger ce dispositif.

Après avoir analysé ces trois corpus théoriques, il nous fallait les rassembler autour d'une problématique théorique plus précise et un cadre théorique nous permettant de répondre à cette dernière. Au fil de notre revue de la littérature et par rapport à notre cas d'étude, il paraissait pertinent d'analyser notre objet d'étude d'un point de vue processuel, un paramètre mis en avant dans les trois corpus théoriques, mais encore peu exploité dans le cadre de travaux empiriques.

### **3.3 L'intérêt d'un cadre théorique analysant la légitimité intra-organisationnelle d'un dispositif de gestion face aux logiques institutionnelles présentes dans une organisation**

Notre cadre théorique pour analyser un observatoire est constitué de trois courants théoriques importants en Sciences de gestion : les dispositifs de gestion, la légitimité intra-organisationnelle, et les logiques institutionnelles dans une organisation. Plusieurs travaux mettent en évidence la transformation des fonctions et des usages d'un outil de gestion, et l'évolution de la légitimité et des logiques institutionnelles au sein d'une organisation. Cela nous amène à suivre une approche processuelle pour étudier notre objet de recherche. Ainsi, nous allons mettre en évidence l'importance du processus dans ces trois corpus théoriques afin d'aboutir à une problématique de recherche plus précise. Par la suite, nous allons rassembler ces corpus autour de l'approche contextualiste élaboré par Pettigrew (1985),

constituant alors notre cadre théorique ayant pour objectif de nous aider à répondre à notre problématique.

### 3.3.1 *Le processus : le point de convergence de nos trois corpus théoriques*

S'intéresser aux dispositifs de gestion à travers une analyse processuelle semble assez logique, partant du constat que ces dispositifs et leurs usages peuvent être modifiés au cours du temps. Mais l'aspect temporel d'un outil au sein d'une organisation va bien au-delà d'une transformation de ses propriétés intrinsèques, il est également révélateur de nombreux éléments sur l'organisation et ses acteurs.

Tricard (2016) souligne le rôle des instruments de gestion dans la construction du temps au sein d'une organisation. Ils font partie de cette organisation et sont des signes qui médiatisent sa vie. L'auteur ajoute que les instruments sont liés aux habitudes de travail et porteurs de significations partagées par les acteurs. Les usages des instruments concordent avec le contexte de l'environnement où ils sont présents, et surtout ils sont liés à leur rôle historique dans l'organisation. L'outil de gestion est un révélateur de l'histoire de l'organisation, des croyances des professions présentes en son sein et des différentes pratiques des acteurs. Selon Tricard, l'instrument est une représentation de l'activité, des finalités poursuivies par les acteurs et non pas une représentation mimétique d'un élément de processus. Pour illustrer son propos, Tricard donne l'exemple d'un outil de planning : *« le planning remis au Directeur général pour suivre l'avancement des travaux et de la facturation est plus serré que le planning remis au client. À son tour, le planning que le Directeur du chantier utilise pour suivre le rythme de construction est plus serré que celui remis au Directeur général. Quatre versions de planning coexistent parfois pour un seul projet ! (...) D'ailleurs, si l'instrument générique 'planning' n'était pas porteur d'usages qui lui sont propres, une seule version serait suffisante au lieu de trois ou quatre : celle du client. Or dans notre exemple, le simple respect de ce planning par le Directeur de chantier serait interprété comme manque d'ambition pour contribuer à la rentabilité de l'entreprise ; et ce, en vertu de croyances construites historiquement dans la profession et cohérentes entre elles »* (p.315). À travers cet exemple, l'auteur nous montre qu'un instrument peut dépendre du type de profession. Son utilisation va donc dépendre des prérogatives de l'activité et des contraintes temporelles d'une profession. Il est fortement lié aux habitudes organisationnelles et interprété au regard de celles-ci. De plus, l'instrument, étant un artefact et donc un acte humain, ne dépend pas

uniquement d'un seul acteur mais d'une pluralité de personnes à l'image de l'exemple de Tricard. Les constructions du sens et du temps sont incontestablement influencées par l'activité, qui est, elle-même, constituée et médiatisée par des habitudes de natures culturelle et sociale.

Les approches processuelles permettent de mieux appréhender les différents usages d'un outil de la part de plusieurs acteurs. Dans une perspective analytique, ces approches ont l'avantage de ne pas se focaliser uniquement sur les outils, mais bien sur les relations entre l'organisation, les acteurs et les outils, tout en prenant en compte le paramètre temporel qui reste une variable importante. Cela peut s'inscrire dans l'approche pragmatique des processus (Peirce, 1931), remettant en cause les dualismes (sujet/objet, individuel/collectif...) et critiquant les approches déterministes, qui soutient que l'expérience humaine se renouvelle dans une recherche de signification pour l'action. Se basant sur cette approche, Lorino (2016) propose une analyse à travers un processus tridimensionnel tenant compte de la construction d'un récit collectif révélant l'action organisée, le processus d'action transformatrice des situations et un processus de renouvellement des rôles, des règles ou des outils d'évaluation qui régissent la poursuite de l'agir collectif. Que ce soit pour les conditions d'utilisation ou les transformations de l'outil, le temps est un élément à considérer dans la compréhension de la construction du sens par les acteurs, de l'historique de l'organisation et des croyances qu'elle porte. L'analyse processuelle rend alors compte des choix des acteurs, à un moment et dans un contexte organisationnel donnés concernant la diversité des usages d'un outil.

Pour le cas des logiques institutionnelles, ce sont également les pratiques et le choix des acteurs qui sont mis en évidence à travers une approche processuelle. Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012) soulignent que l'évolution des logiques dépend des processus de sélection externes et des processus internes d'adaptation. Pour ces auteurs, trois paramètres peuvent expliquer l'évolution des logiques institutionnelles. Tout d'abord, les **théories** correspondent « à la plus abstraite et systémique des formes de représentations symboliques et disposent de leur propre cohérence en interne » (p.152). Selon Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012), les théories ne reflètent pas forcément les pratiques organisationnelles au cours du temps mais sont des instruments politiques utilisés afin de provoquer un changement institutionnel. Les trois auteurs mentionnent également les **cadres**, toujours une forme symbolique mais plus concrètes et moins systémique que les théories. Les cadres sont issus de l'importation et de la traduction de logiques institutionnelles, sans forcément adopter toutes les dimensions de ces logiques, notamment dans un contexte où les acteurs devront faire coexister plusieurs

logiques. Dans ce cas, Benford et Snow (2000) soulignent que ces cadres sont explicitement articulés par le biais d'interactions et de négociations symboliques. Enfin Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012) mettent en avant les **récits** donnant du sens à des acteurs, événements et pratiques spécifiques, alors que les cadres sont plus des constructions symboliques associées aux pratiques d'acteurs d'une manière plus générale. Les trois auteurs expliquent que les récits permettent aux acteurs de donner du sens aux événements, de créer une légitimité et de construire des identités.

Pour comprendre le maintien d'un observatoire dans une organisation, notamment s'il a été confronté à des logiques pouvant remettre en cause son existence, les récits sont un moyen adéquat afin de mettre en lumière les dynamiques d'évolution des différentes logiques en présences. Ils permettent d'expliquer les événements en faisant le lien entre les constructions symboliques et les pratiques concrètes des acteurs (Thornton, Ocasio et Lounsbury 2012). De plus, les récits sont une stratégie pour les acteurs de créer une légitimité leur permettant de défendre leurs logiques au sein de l'organisation. Nous pensons que cela correspond encore une fois à notre idée d'étudier le maintien d'un observatoire en mettant évidence sa légitimité dans une organisation.

Beaulieu (2001) définit également la légitimité de la manière suivante : « *le processus de légitimation est le processus suivant lequel la légitimité est développée, maintenue et restaurée. Il importe de comprendre la dynamique derrière le concept de légitimité (...) La légitimité évolue en fonction des normes et valeurs sociales qui évoluent en fonction des besoins changeants de la population. La perception de ce qui est légitimité évolue aussi avec les changements culturels, donc la définition de la légitimité change dans le temps et suivant les circonstances* » (p.99). Cette définition montre bien que dans un contexte organisationnel, les acteurs ont des besoins et des attentes perpétuels et changeants, la légitimité étant un processus qui évoluera pour permettre de répondre à ces différences exigences.

Bien que plusieurs auteurs s'accordent à dire que la légitimité est un processus, peu de travaux explorent cet aspect. Zucker (1991) considère que le processus de légitimation reste une « boîte noire » dans la recherche. Phillips, Lawrence et Hardy (2004) précisent que les travaux s'inscrivant dans un cadre néo-institutionnel, se sont intéressés beaucoup plus aux effets du processus de légitimation qu'aux déterminants de cette légitimité. La compréhension du processus et de la construction de la légitimité sont des éléments pourtant très importants pour mieux déterminer la situation actuelle d'un acteur ou d'une pratique au sein d'une



organisation. Le processus de légitimation fait partie de la vie d'une organisation ou d'une pratique dans la mesure où, comme le souligne Maurer (1971), ce processus est un moyen « *par lequel une organisation justifie à un système (...) son droit d'exister, c'est-à-dire de continuer à importer, transformer et exporter de l'énergie, des matériaux et de l'information* » (p.361). De ce fait, la légitimation peut être appréhendée comme un processus continu de redéfinition de la légitimité, comprenant plusieurs facettes (Buisson, 2005). La définition de Maurer (1971) nous renvoie à l'idée que la légitimation est un processus de justification. Cette justification est intentionnelle et perpétuelle de la part des acteurs pour garantir la survie d'une organisation ou d'une pratique. Kelman (2001) précise le fait que la légitimation peut dans un premier temps se réaliser à travers une justification, et devenir, dans un second temps, une acceptation morale.

Bien que les travaux sur les processus de légitimation restent peu nombreux, leurs auteurs ont voulu montrer l'importance d'appréhender le concept de légitimité organisationnelle ou intra-organisationnelle. Avec des méthodologies différentes et en étudiant des organisations diverses, l'objectif est de mettre en avant que selon le contexte, la période ou les acteurs, les leviers de légitimité ne sont pas les mêmes et n'ont pas un niveau d'importance similaire.

Ruef et Scott (1998) ont analysé le processus de légitimation des organisations hospitalières. Plus précisément, les deux auteurs ont étudié 143 organisations hospitalières dans la baie de San Francisco pour examiner les antécédents et les effets des légitimités technique et managériale sur une période de 46 ans. Ruef et Scott (1998) soulignent que les processus de légitimation opèrent à plusieurs niveaux : à un premier niveau sur des populations organisationnelles entières, un second niveau concernant des organisations, et un troisième niveau sur des sous-unités spécialisées de l'organisation. Ils précisent que les évaluations de la légitimité ne sont pas d'égale importance dans la survie d'une organisation. À travers leurs résultats, ils mettent en avant que les antécédents de légitimité varient fortement en fonction du type d'environnement institutionnel et des organisations en quête de légitimité. De plus, ils montrent que selon la période et les régimes institutionnels, l'importance des légitimités techniques et managériales n'est pas du même ordre. Ruef et Scott (1998) pointent également le rôle crucial des stratégies des acteurs de l'organisation pour faire les bons choix concernant les leviers à actionner dans un contexte et une période donnée.

L'étude du processus de légitimation permet également d'observer les actions menées pour retrouver une légitimité étant vraiment défaillante, dans un contexte économique et sociétal

compliqué. Reynaud et Walas (2015) ont étudié le processus de légitimation des banques en se basant sur leur discours concernant la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Après la crise financière de 2008, la légitimité des banques a été remise en cause notamment du fait que leur responsabilité ait été engagée. Les deux auteurs se sont concentrés sur les rapports annuels de plusieurs banques françaises sur une période de 8 ans. Ils ont analysé les évolutions du discours et les dynamiques de légitimation entre 2004 et 2011 pour faire ressortir les différentes stratégies des banques pour reconquérir leur légitimité auprès des parties prenantes. L'analyse quantitative de cette recherche démontre que les différentes banques ont opté pour des stratégies différentes pour retrouver leur légitimité, notamment en ne faisant pas le choix d'un isomorphisme pour assurer leur survie. Les résultats de cette recherche montrent que ce type d'organisations s'est plus orienté sur des volets communicationnel et sociétal, peu mis en avant dans la période pré-crise, dans une approche pragmatique pour répondre directement aux attentes des parties prenantes. De plus, pour s'adapter au contexte de l'époque et aux préoccupations changeantes de la société, les banques ont axé leur défense sur des dynamiques normatives et cognitives concernant les volets économique, social ou encore environnemental. Cette étude de Reynaud et Walas met en exergue que les organisations, dans des situations de crises de légitimité, actionnent des leviers peu mis en avant auparavant et surtout que des organisations d'un même secteur ont des stratégies diverses pour répondre à leurs parties prenantes qui ont des exigences différentes.

Ces différents travaux démontrent l'intérêt de questionner la légitimité d'une organisation ou d'un acteur sous un angle processuel. En effet, le processus de légitimation est certes continu, car les organisations ou les acteurs sont toujours en quête de légitimité vis-à-vis de leurs parties prenantes, mais il est marqué par des stratégies de légitimation parfois totalement différentes du fait du contexte ou de l'époque. Il faut ajouter également que le type de légitimité souhaité et mobilisé par les acteurs peut changer pour répondre aux exigences de leur environnement, montrant alors que les acteurs ne s'appuient pas indéfiniment sur les mêmes leviers de légitimité.

Si l'intérêt de l'approche processuelle de légitimité existe, il faut expliquer les raisons du peu de travaux qui optent pour cet angle de recherche. La plupart des travaux analysant la légitimité d'une organisation, d'une pratique ou d'un acteur ne se focalisent que sur un instant donné. Ce parti pris, n'empêchant pas des travaux très riches sur le sujet, fait perdre cette idée que la légitimité d'aujourd'hui est le fruit des actions, des stratégies et de la légitimité des

acteurs d'hier. La construction d'une légitimité est faite de réussites et d'échecs qui sont nécessaires pour comprendre et expliquer ce processus afin de mieux définir la légitimité actuelle. En outre, le manque de travaux peut s'expliquer par la difficulté à avoir des informations précises, pas uniquement sur l'organisation, la pratique ou l'acteur étudié, mais également sur tous les changements contextuels et institutionnels au cours du temps et qui ont eu un effet important sur le processus de légitimation. L'approche processuelle de légitimation permettra d'enrichir le concept de légitimité organisationnelle et également celui de légitimité intra-organisationnelle restant encore à être exploré.

Notre objet de recherche concerne les conditions de maintien d'un observatoire des métiers dans un organisme de recherche. Cette étude a pour ambition d'analyser un objet encore peu exploré par les Sciences de gestion. Les différents chapitres de notre revue de la littérature nous ont permis de consolider notre problématique, et de montrer l'intérêt d'étudier un observatoire.

Le chapitre concernant les observatoires souligne que les travaux existants s'étaient intéressés plus à l'ingénierie de ces dispositifs, qu'à la manière dont les acteurs se saisissent de leurs productions. Pour combler cela, il était nécessaire de clarifier la fonction d'un observatoire afin de déterminer l'utilité des connaissances produites par le dispositif pour les acteurs et d'expliquer son maintien.

De ce fait, le chapitre sur les dispositifs de gestion permettait de constituer, sur la base de plusieurs travaux, une typologie des fonctions pour analyser un observatoire. La littérature sur les outils de gestion mettait également en évidence que l'appropriation d'un dispositif de gestion était souvent au centre des jeux d'acteurs notamment à travers des travaux néo-institutionnalistes. Le maintien d'un observatoire peut dépendre des intérêts et des enjeux des acteurs d'une organisation autour de ce dispositif. Néanmoins, ces travaux néo-institutionnalistes ne caractérisaient pas assez l'expression des enjeux institutionnels dans le comportement individuel des acteurs.

Le dernier chapitre de cette première partie présentait alors le concept de logiques institutionnelles permettant d'analyser précisément les actions des acteurs s'inscrivant dans un contexte institutionnel précis. Le concept permet d'identifier et de comparer les différentes logiques portées par les acteurs illustrant leurs intérêts au sein de l'organisation. La confrontation entre ces différentes logiques, avec lesquelles l'observatoire interagit, peut avoir des conséquences sur le fonctionnement et l'existence même du dispositif. Nous supposons

que cette existence dépendra de la construction par les acteurs d'une légitimité interne solide de l'observatoire. Pour analyser cela, le concept de légitimité intra-organisationnelle semble intéressant afin de déterminer les stratégies employées par les acteurs ayant pour enjeu principal le maintien du dispositif dans l'organisation.

Enfin, les travaux concernant les outils de gestion, les logiques institutionnelles et le concept de légitimité intra-organisationnelle soulignent l'importance d'une approche processuelle qui nous paraît intéressante pour notre recherche. Nous avons pu constater également que, malgré l'intérêt des travaux de ces différentes littératures pour une approche processuelle, ils restent encore peu nombreux en Sciences de gestion. Notre thèse peut alors être une opportunité d'enrichir ces littératures et de combler ce manque de travaux mettant en avant un aspect dynamique et processuel.

L'état de l'art et notre problématique se sont également construits sur la base d'éléments exploratoires de notre terrain de recherche, et d'autres cas d'observatoires que nous avons pu rencontrer tout au long de ces années de recherche doctorale. Notre objectif est de comprendre le fonctionnement et les missions de l'observatoire des métiers et son maintien au sein de l'établissement public de recherche français. Dans la mesure où cet observatoire existe depuis plus de vingt ans, nous estimons qu'il est pertinent d'étudier le processus de légitimation confrontés aux différentes logiques institutionnelles, afin d'expliquer les raisons de son maintien après toutes ces années au sein de l'organisation et l'évolution de ses missions. Notre problématique de recherche est donc formulée pour répondre à cet objectif :

***Comment un dispositif de gestion confronté à des logiques institutionnelles antagonistes reconstruit-il dans le temps les conditions de sa légitimité intra-organisationnelle ?***

Pour répondre à cette problématique, nous avons choisi d'adapter un cadre théorique pouvant rassembler nos trois corpus théoriques sous l'angle d'une analyse processuelle. Bien qu'elle soit un méta-cadre, l'approche contextualiste de Pettigrew (1985) nous paraît le meilleur moyen d'exploiter nos trois composantes théoriques dans une démarche processuelle.

### *3.3.2 Un cadre théorique rassemblé autour de l'approche contextualiste*

Les concepts théoriques mobilisés dans notre cadre théorique soulignent l'importance d'une approche dynamique concernant l'étude de dispositifs de gestion, logiques institutionnelles et légitimité intra-organisationnelle. De plus, il nous semble intéressant pour comprendre l'évolution et le fonctionnement d'un observatoire existant depuis plus de vingt ans dans un organisme de recherche, d'exploiter des outils théoriques nous permettant de l'analyser à travers une approche contextualiste et processuelle.

Pettigrew (1985) élabore son approche contextualiste sur la base de travaux sur les changements organisationnels. Dans une critique des travaux qui ne tenaient pas compte du caractère contextuel ou historique des organisations, Pettigrew souligne l'importance du contexte dans les processus de création ou de changements organisationnels. Dans sa recherche concernant une industrie chimique en 1985, il met en avant, d'un point de vue empirique et méthodologique, avec une grande précision les différents changements et processus de cette organisation. De plus, il observe que la décision stratégique et les changements organisationnels sont indissociables (Pettigrew, 1987), et que ces changements se produisent sur plusieurs épisodes. Pour Bensebaa (2002), l'objectif de Pettigrew était de cartographier sur la base de données chronologiques la complexité du changement dans les systèmes organisationnels. Il ajoute que ces travaux mettent en évidence le fait que :

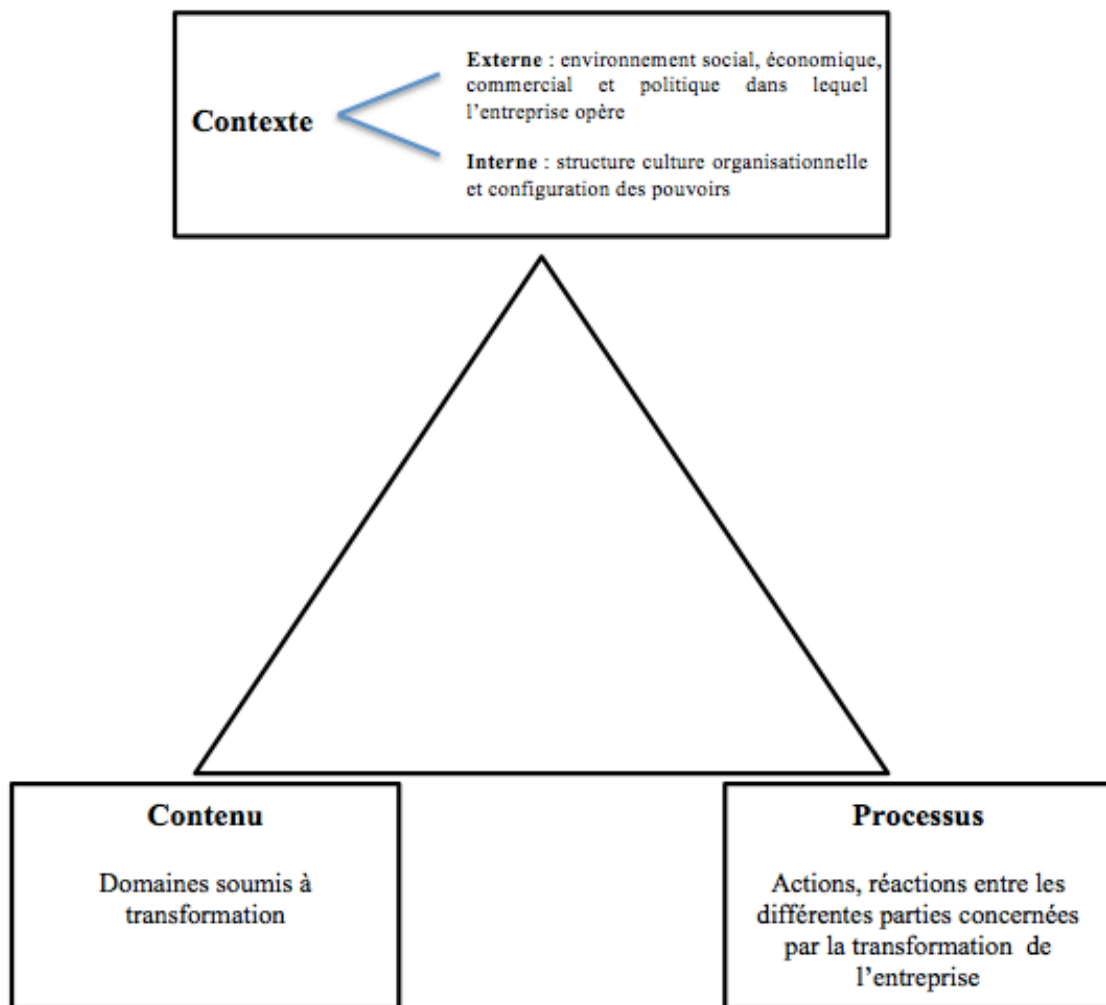
- les transformations se produisent de manière incrémentale et discontinue ;
- les changements importants ne peuvent pas avoir lieu si les individus responsables de leur mise en place ne peuvent les justifier par des performances antérieures médiocres ;
- les changements intenses sont étroitement liés aux transformations macroéconomiques ;
- une réponse adaptée à ces changements est impossible s'il n'existe pas un terrain créé au préalable par la vision et l'imagination d'un individu ou un groupe possédant un pouvoir important ;
- la crise est potentiellement utilisée par les dirigeants pour réaliser les changements souhaités ;

- la structure ne suit pas la stratégie.

En intégrant les forces environnementales et le facteur chance dans son analyse du changement, Pettigrew démontre que les transformations de l'environnement économique externe de l'entreprise et les individus disposant des idées et du pouvoir sont liés aux changements. Il soutient l'idée que l'individu prenant conscience du besoin de changement, lui permet d'obtenir le pouvoir. Selon Pettigrew (1985), le changement stratégique est un processus de négociation et le dirigeant doit mobiliser des acteurs ou certaines parties de la structure ou du contexte pour influencer la vitesse des débats et de la légitimation du changement. Le processus collectif du changement organisationnel englobe et façonne finalement le contexte et le contenu de ce changement (Bargues-Bourlier, 2009).

Sur la base des enseignements tirés de ces recherches, Pettigrew élabore un cadre théorique pouvant être mobilisé dans plusieurs types de recherche, même en dehors du sujet du changement organisationnel. Cela s'explique notamment par l'articulation de trois dimensions centrales présentées dans la figure ci-dessous : le contexte, le contenu et le processus.

**Schéma 5 : Approche contextualiste de Pettigrew (1987), repris par Brouwers et *al.*, (1997)**



*Le contexte* – Pettigrew souligne que le contexte influence les changements organisationnels. Il distingue le contexte interne du contexte externe de l'organisation. Le contexte externe renvoie à l'environnement dans lequel les organisations se développent. Cet environnement externe correspond au marché du travail, à la réglementation ou encore aux valeurs générales d'une société. Tous ces facteurs peuvent influencer les politiques ou l'organisation des entreprises bien qu'ils soient en dehors de ces dernières. Selon Galindo (2007), cette perspective rejoint la théorie des parties prenantes permettant d'impliquer des acteurs extérieurs à l'entreprise, comme des acteurs participant au processus d'évaluation. Le contexte interne correspond à la structure et la culture de l'organisation au moment où un changement est engagé. Ce contexte interne renvoie par exemple au fonctionnement de

l'organisation, à la stratégie d'affaire et aux pouvoirs des acteurs, ou encore à la sphère sociale de l'entreprise (climat social, relations sociales, culture d'entreprise...).

**Le contenu** – Il est défini comme les domaines ou les objets soumis aux différents changements. Dans le cadre d'une recherche, le contenu renvoie au domaine auquel le chercheur a décidé de s'intéresser (Pichault et Nizet, 2000). Les causes multiples de ces transformations doivent être mises en avant et analysées pour mieux comprendre l'évolution du domaine ou de l'objet étudié, étant inscrit dans des contextes précis et influencé par des jeux de pouvoirs.

**Le processus** – Il fait référence aux dynamiques de la structure et des acteurs. Plus précisément, ce sont les jeux d'acteurs, en l'occurrence leurs actions, réactions et différentes interactions qui influencent les pratiques au sein de l'organisation. Pettigrew (1987) souligne que le processus est « *une séquence d'événements individuels et collectifs, d'actions et d'activités qui se déroulent au cours du temps, dans le cadre d'un contexte donné* » (p.338). Dans cette perspective, le processus n'est pas une donnée linéaire (Galindo, 2007), mais bien dynamique engageant des acteurs avec des intérêts différents qui influencent justement à travers leurs actions ce processus. Le processus permet de mettre en lumière la manière dont les acteurs, à des moments précis, tentent de faire passer l'organisation d'un état présent à un état futur (Autissier et al., 2010).

Selon Brouwers et al. (1997), le schéma d'analyse proposé par Pettigrew « *peut être représenté de ces trois pôles qui, chacun, constituent la pointe d'un triangle. Cette schématisation n'est pas sans signification dans la mesure où elle traduit l'importance d'une approche multidimensionnelle, historique et processuelle* » (p.31). Les auteurs ajoutent que la définition du contenu émerge à la suite d'erreurs ou de modifications dues à l'interaction entre le processus et le contexte interne. Les trois dimensions, étant étroitement liées entre elles, permettent d'expliquer l'existence de certaines pratiques dans des contextes différents, mais surtout par les jeux d'acteurs (Calamel, 2012).

L'approche de Pettigrew est tout à fait intéressante dans la compréhension et l'explication de l'évolution au cours du temps d'une pratique au prisme des jeux d'acteurs dans un contexte donné. Toutefois, cette approche est un méta-cadre qui peut être mobilisé pour divers sujets de recherche. Il nous semble important d'adapter ce méta-cadre à notre objet de recherche et aux questions que nous souhaitons aborder.

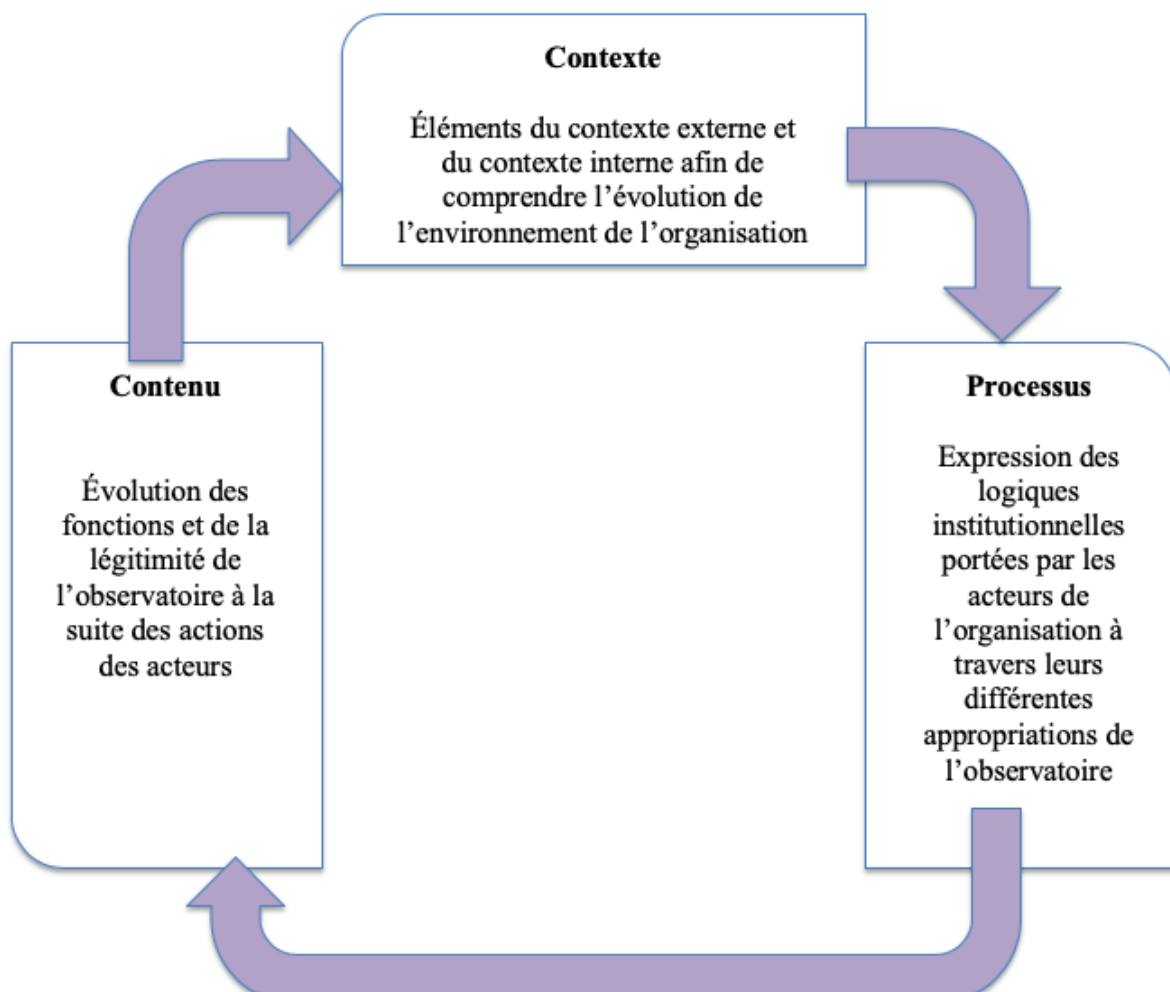


Notre recherche concerne un observatoire des métiers dans un organisme public de recherche. Nous souhaitons analyser l'évolution des missions de cet outil de gestion au cours d'une vingtaine d'années par le biais du concept de légitimité intra-organisationnelle. Pour ce faire, nous mobilisons les trois dimensions de l'approche contextualiste de Pettigrew (1987) pour les adapter à notre objet de recherche :

- le contexte renvoie aux contextes interne et externe de l'organisme de recherche ;
- le processus d'évolution des logiques institutionnelles exprimé notamment à travers les appropriations successives de l'observatoire par les acteurs de l'organisation ;
- le contenu correspondant aux différentes fonctions et la légitimité conférées à l'observatoire des métiers.

Le caractère dynamique de ces trois dimensions de l'approche contextualiste de Pettigrew (1987) adaptées à notre étude de cas est illustré à travers le schéma suivant.

**Schéma 6 : Le cadre d'analyse de notre recherche**



Ce cadre rassemblant nos trois corpus théoriques autour de l'approche contextualiste nous permettra d'analyser les interactions entre les logiques institutionnelles et les fonctions d'un dispositif de gestion dans une perspective de légitimité interne. Pour mettre en œuvre ce cadre, il était important de mettre en œuvre une méthodologie de récolte de données rigoureuses et d'employer des méthodes d'analyse correspondant à notre ambition d'analyser sous un angle processuel l'évolution d'un observatoire des métiers dans un organisme public de recherche.



## Conclusion du chapitre 3


Dans **la section 1**, nous avons présenté le concept de logiques institutionnelles, ayant une vision plus « micro » que les théories néo-institutionnelles. Nous avons constaté le manque de travaux empiriques concernant l'interaction entre les outils de gestion et les logiques institutionnelles véhiculées par des acteurs. Précisément, dans le cadre de notre recherche nous souhaitons exploiter le cas de divergences entre les logiques des acteurs responsables d'outils et celles d'autres acteurs présents dans l'organisation. Ces divergences pourraient avoir des conséquences sur le fonctionnement, voire l'existence de l'outil. Pour combler ce manque, il nous semblait intéressant d'étudier le concept de légitimité organisationnelle, posant la question de la légitimité d'une organisation vis-à-vis des pressions institutionnelles de son environnement. Ce concept permettrait d'enrichir la littérature se focalisant sur les interactions entre outils et logiques institutionnelles.

Dans **la section 2**, nous avons évoqué plusieurs travaux soulignant l'intérêt de questionner la légitimité intra-organisationnelle de certaines pratiques ou outils de gestion, sur la base des catégories issues du concept de légitimité organisationnelle. Le concept de légitimité intra-organisationnelle est plus adapté que la légitimité organisationnelle pour étudier les logiques institutionnelles, avec un niveau d'analyse focalisé sur les individus et les dispositifs de gestion. L'intérêt de la légitimité intra-organisationnelle est de montrer qu'une même pratique n'aura pas le même type de légitimité selon le contexte, les habitudes organisationnelles et les enjeux pour les acteurs.

Enfin, dans **la section 3**, nous avons présenté notre cadre théorique se basant sur des concepts théoriques autour des outils de gestion, des logiques institutionnelles et de la légitimité intra-organisationnelle. Nous avons justifié notre cadre théorique en soulignant le point de convergence entre ces trois corpus, nous permettant en l'occurrence d'étudier l'évolution d'un observatoire des métiers existant depuis vingt-quatre ans sur la base d'une approche dynamique et processuelle.

### **Synthèse des réflexions issues du chapitre 3 aboutissant à notre cadre théorique**

- ➔ Dispositifs de gestion porteurs et régulateurs des logiques institutionnelles (Terrisse, 2012), mais nécessite des analyses plus empiriques sur l'interaction entre les logiques et les dispositifs notamment lorsque ces derniers sont au centre de jeux d'acteurs.
- ➔ Légitimité intra-organisationnelle (Buisson, 2009 ; Bedé et al. 2012 ; Alves et Frih, 2016) correspondant à notre volonté d'analyser la manière dont un dispositif peut se maintenir dans une organisation en se confrontant à des logiques institutionnelles.
- ➔ Analyse processuelle, point de convergence des trois corpus de notre cadre théorique (dispositif de gestion, logiques institutionnelles, légitimité intra-organisationnelle) restant encore peu exploité dans les travaux empiriques.
- ➔ Approche contextualiste (Pettigrew, 1985) permettant donc d'expliquer l'évolution des fonctions et de la légitimité d'un observatoire des métiers depuis 23 ans, en analysant ses interactions avec les logiques institutionnelles et son processus d'appropriation dans un organisme public.



**Présentation de la méthodologie pour analyser cette étude de cas et répondre à la problématique de recherche**

## Fin de la première partie

Cette première partie avait pour but de construire notre cadre théorique et d'élaborer notre projet de connaissances autour de notre objet de recherche.

Dans le **chapitre 1**, nous avons constaté que les observatoires étaient des lieux de production de connaissances, mais également des dispositifs de gestion fragiles et limités dans leur action. Le **chapitre 2** a permis de mettre en évidence une typologie des fonctions d'un outil de gestion, et le concept d'appropriation nécessaire pour analyser les différents usages d'un observatoire, potentiellement au centre de jeux de pouvoir de certains acteurs de l'organisation. Enfin, le **chapitre 3** a contribué à la finalisation de notre cadre théorique avec la mobilisation de deux concepts, les logiques institutionnelles et la légitimité intra-organisationnelle pour analyser un dispositif de gestion. Ces deux concepts permettront d'expliquer et de caractériser les différentes stratégies des acteurs d'une organisation autour du maintien d'un observatoire.

Les éléments des corpus présentés et notre cas, un observatoire existant depuis deux décennies dans un organisme de recherche, nous ont conduit à un cadre d'analyse fondé sur l'approche contextualiste. En effet, cette approche permettra de mieux caractériser l'évolution de l'observatoire et de comprendre les raisons de son maintien au cours de toutes ces années.

### **Problématique et projet de connaissances autour de l'analyse d'un observatoire**

*Comment un dispositif de gestion confronté à des logiques institutionnelles antagonistes reconstruit-il dans le temps les conditions de sa légitimité intra-organisationnelle ?*

La réponse à cette problématique nous amènera à enrichir la littérature concernant notre objet de recherche et combler certains manques des corpus théoriques mobilisés sur les points suivants :

- ⇒ La manière dont les acteurs se saisissent des travaux issus des observatoires et les éléments déterminants pour leur maintien dans une organisation.
- ⇒ La validité de notre proposition de typologie des fonctions d'un dispositif de gestion.
- ⇒ Les rôles possibles d'un dispositif de gestion lors de conflits entre les logiques institutionnelles portées par différents acteurs de l'organisation.
- ⇒ Le caractère processuel d'un point de vue empirique de la légitimité intra-organisationnelle d'un dispositif de gestion.



## Deuxième partie : Design de la recherche

Pour répondre à notre problématique nous devons élaborer toute une réflexion autour de la manière d'analyser notre objet et des méthodes de récoltes de données. C'est pourquoi cette deuxième partie détaillera et justifiera tous nos choix épistémologiques et méthodologiques pris tout au long de cette thèse.

Dans le **chapitre 4**, nous présenterons plus précisément la construction de notre objet de recherche, avec notamment des éléments issus d'une étude exploratoire, en complément des concepts théoriques cités précédemment. De plus, nous soulignerons les choix concernant notre positionnement dans un paradigme épistémologique interprétativiste et la réalisation d'une étude de cas unique. Ces différents choix seront notamment fondés sur les spécificités de notre objet de recherche et les difficultés rencontrées tout au long de cette recherche.

Le **chapitre 5** permettra de présenter l'observatoire des métiers que nous allons étudier et l'organisme de recherche dans lequel ce dispositif évolue. Nous préciserons également les méthodes de récoltes de données et mettrons en évidence une méthodologie d'analyse basée sur une approche processuelle. En effet, pour mettre en œuvre de manière précise notre cadre théorique présenté dans la partie précédente, nous mobiliserons la méthodologie d'analyse processuelle des trajectoires des projets dans les organisations.





## **Chapitre 4**

### **La construction de notre objet de recherche dans un positionnement épistémologique interprétativiste**

Dans ce chapitre, nous ferons référence au contexte et à la manière dont s'est construit notre objet de recherche au cours de la thèse. Si dans les chapitres précédents nous avons argumenté notre réflexion sur la base d'éléments issus de la littérature concernant les sujets traités, ce chapitre permet de justifier nos choix liés au terrain d'étude et au positionnement épistémologique. Nous montrerons les différentes étapes aboutissant à la réalisation d'une étude de cas unique sur la base d'un positionnement épistémologique interprétativiste.

Dans la première section, nous montrerons que la construction de notre objet de recherche s'est basée notamment sur des études exploratoires concernant des observatoires dans d'autres organisations. Celles-ci ont permis de rendre compte de l'opacité des observatoires et de la difficulté à y accéder. Dans la deuxième section, nous justifierons de notre positionnement par rapport à un paradigme épistémologique interprétativiste. Enfin, dans la troisième section, nous préciserons l'intérêt de réaliser une étude de cas unique dans une démarche de type abductif dans le cadre de cette recherche.

## **4.1 Un objet de recherche enrichi par des études exploratoires**

Notre objet de recherche s'est construit sur la base d'impensés de la littérature sur les observatoires, mais aussi au travers d'expériences acquises dans des études exploratoires antérieures. Ces études nous ont permis de soulever plusieurs questions et de déterminer des angles d'analyse de ces dispositifs de gestion. Ces éléments issus de nos études exploratoires étaient importants dans la construction de notre objet de recherche en complément de notre revue de la littérature. Cependant, ces études ont pointé la difficulté à s'approcher de ces observatoires mettant en évidence leur opacité et expliquant, de fait, le déficit d'informations sur ce genre de dispositifs.

### *4.1.1 La fragilité et le besoin de légitimité des observatoires mis en évidence lors de la phase exploratoire*

Lors de notre phase de recherche de terrain, nous avons tenté de recenser les observatoires existants dans des organisations privées et publiques françaises. Nous avons contacté l'Agence pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) qui a accompagné plusieurs organisations dans la création de leur observatoire ou encore dans leurs travaux au quotidien. L'objectif de cette rencontre avec l'ANACT était de s'entretenir avec certains de leurs agents pour discuter de leurs expériences d'accompagnement des observatoires et obtenir des premiers éléments empiriques récents sur ces dispositifs, sachant que les principaux travaux présents dans la littérature dataient de plus d'une décennie. En effet, dans le milieu des années 2000, les évolutions législatives en France concernant la GPEC et la santé au travail dans les organisations ont abouti à la création de plusieurs observatoires dans certaines entreprises privées et publiques afin de traiter de ces sujets. Ces entreprises ont dû alors se tourner vers des acteurs expérimentés comme les agents de l'ANACT afin de les accompagner dans leur démarche. Il nous semblait alors intéressant de rencontrer les membres de cette agence lors de notre phase exploratoire.

En parallèle de notre rencontre avec les agents de l'ANACT, nous avons contacté directement des responsables d'observatoire afin de réaliser des entretiens avec eux et d'obtenir l'autorisation de faire notre recherche au sein de leur organisation. Les coordonnées de ces contacts ont été obtenues lors de notre recherche des observatoires existants dans des entreprises françaises ou par le biais d'autres chercheurs. Les principaux objectifs des

entretiens réalisés auprès des responsables de ces observatoires étaient d'une part d'obtenir des informations sur le fonctionnement de ceux-ci, et de déterminer d'autre part, la possibilité de poursuivre notre recherche dans leurs organisations. De plus, nous avons pu effectuer plusieurs entretiens avec les membres d'un observatoire des risques psychosociaux (RPS) dans un organisme public de recherche français. Les détails concernant ces entretiens et ceux réalisés avec les responsables d'observatoire cités précédemment seront précisés dans le chapitre suivant sur la méthodologie de recherche.

Nos différentes rencontres avec de multiples acteurs liés à des observatoires au moment de notre phase exploratoire ont permis de récolter des informations très utiles sur le fonctionnement de ces dispositifs. Nous avons tout d'abord constaté qu'il existe des observatoires avec des fonctionnements très différents. Les agents de l'ANACT ont précisé que ces dispositifs étaient adaptés au contexte et aux problématiques présentes au sein des organisations. Si l'ANACT préconise assez souvent les mêmes méthodes et conseils aux organisations, ces dernières font des choix différents dans la composition de leurs membres et des méthodes mobilisées. Les agents de l'ANACT ont constaté également une évolution des thématiques abordées au sein des observatoires. En effet, la majorité des observatoires, notamment au moment de leur création, s'intéressent à des problématiques très précises et surtout aux thèmes à l'origine de la mise en place de tels dispositifs (conditions de travail, GPEC...). Par la suite, les observatoires traitent de sujets plus transversaux car leurs membres s'aperçoivent progressivement que les problèmes rencontrés sont forcément liés à d'autres sujets et au fonctionnement général de l'organisation. De fait, il est difficile de trouver une solution à une problématique précise sans la contextualiser en lien avec les dysfonctionnements plus généraux de l'organisation. Ces entretiens avec des acteurs intervenant dans plusieurs observatoires nous ont permis de mettre en lumière la diversité des observatoires existants que ce soit dans leur création et leur fonctionnement. De plus, nous avons constaté qu'ils subissent souvent des transformations et surtout des difficultés communes au sein d'une organisation.

Lors de nos entretiens dans cette phase exploratoire, nous avons remarqué que les observatoires étaient à chaque fois intégrés au sein de la direction des ressources humaines. Ce positionnement émane de la volonté des DRH de ces organisations de bénéficier d'un dispositif leur permettant de recueillir des informations directement au sein de l'organisation (études, enquêtes, groupes de travail...) ou encore de regrouper toutes les données provenant

des différents services des ressources humaines. Tout au long de cette phase exploratoire, nous avons décelé des points communs à tous ces observatoires faisant écho à l'analyse de Sarazin (2015) sur la fragilité de ces dispositifs au sein des organisations. En effet, bien que les observatoires permettent d'avoir une meilleure connaissance d'une organisation, le passage à l'action reste assez difficile, fragilisant alors leur position dans une direction des ressources humaines. Par exemple, l'organisme de recherche qui avait créé un observatoire des RPS l'a interrompu après trois ans d'existence et la réalisation d'une seule étude. Les agents de l'ANACT ont également souligné ce problème de la fragilité des observatoires et défendaient l'idée qu'ils devaient être de plus en plus proactifs pour montrer l'utilité de leurs travaux. Notre entretien avec un responsable de l'observatoire des métiers d'un groupe de télécommunication mettait également en évidence le besoin de ce dispositif de ne pas être qu'une machine à études, mais d'être capable de faire des propositions concrètes à la DRH afin qu'elle s'en saisisse et engage des actions. Pour cela, ce responsable nous expliquait que la réalisation des études de l'observatoire se déroulait dans un temps limité (6 mois), afin que la DRH bénéficie rapidement des résultats de l'étude et des propositions afin d'établir un plan d'action. Ce responsable soulignait l'importance de ce fonctionnement pour assurer un véritable apport des travaux de l'observatoire à l'organisation et donc renforcer son positionnement au sein de la direction des ressources humaines.

Le décalage temporel entre les travaux d'un observatoire et la vie d'une direction des ressources humaines a été souvent évoqué pendant nos entretiens exploratoires. L'observatoire est souvent décrit comme un dispositif permettant aux acteurs de prendre du recul sur leur organisation pour mieux identifier les différentes problématiques à travers la réalisation d'études ou d'enquêtes. Ce point sur l'aspect cognitif des observatoires était récurrent dans les principaux travaux de notre revue de littérature sur ce sujet. Cependant, ces travaux n'ont pas assez souligné l'intégration d'un observatoire et de ses particularités dans le fonctionnement classique d'une direction des ressources humaines. Nos différents entretiens montrent que les acteurs sont intéressés par le fait de disposer d'un observatoire permettant de prendre le temps d'analyser certains sujets au travers de la collaboration entre plusieurs acteurs, notamment la DRH et les syndicats. Les discussions entre ces acteurs sont de toute autre nature, avec des rapports de forces plus apaisés, en comparaison avec les échanges dans les instances classiques. Bien que les observatoires apportent des avantages pour analyser les organisations en prenant le temps de réaliser des études, ils sont en décalage avec le fonctionnement d'une DRH, demandant de mettre en place des actions et de répondre à des

besoins assez rapidement. Ce décalage temporel fragilise la place d'un observatoire dans une DRH car cette dernière privilégiera une réponse rapide aux besoins immédiats de l'organisation par rapport à un dispositif qui mettra beaucoup plus de temps à analyser certains sujets et à émettre des propositions d'actions.

Cette fragilité renvoie finalement à un deuxième élément très souvent repris au cours de nos entretiens exploratoires : le besoin de légitimité des observatoires. Tous les acteurs rencontrés ont souligné l'intérêt de prouver l'utilité des observatoires pour les organisations et plus précisément pour une direction des ressources humaines. En effet, leur fragilité et leur manque de légitimité peuvent contribuer à la disparition de ce genre de dispositif. De plus, les changements récurrents au sein d'une organisation, notamment le départ d'acteurs importants dans les travaux de l'observatoire ou la mise en place d'une nouvelle politique RH, ont des effets importants sur l'existence d'un observatoire. Les agents de l'ANACT ont souligné qu'il était essentiel d'installer le dispositif durablement en montrant que ces travaux étaient utiles au quotidien pour une DRH, afin d'éviter de le fragiliser au moment du départ de certains acteurs ou lors de transformations de l'organisation. L'un des dispositifs étudiés lors de notre phase exploratoire, un observatoire des RPS, n'a justement pas été maintenu à la suite de nombreux départs d'acteurs, de changements au sein de la DRH et par un défaut d'intégration dans le fonctionnement de cette DRH. Le responsable de l'observatoire des métiers d'une entreprise de télécommunication a également souligné que la réalisation d'études dans un délai imparti pour pouvoir répondre aux besoins immédiats de la DRH était un moyen de légitimer son dispositif au quotidien.

L'enrôlement de certains acteurs pour consolider la légitimité des observatoires était un sujet récurrent lors de nos entretiens. La participation des syndicats et des salariés est très importante pour prouver que la DRH, à travers la mise en place d'un observatoire, se préoccupe des problématiques existantes au sein de l'organisation et permet de favoriser un échange constructif pouvant aboutir à des solutions. De plus, faire appel à des chercheurs ou des consultants, c'est-à-dire des spécialistes extérieurs concernant les sujets traités, donne une certaine valeur ajoutée aux travaux de ce dispositif. La plupart des acteurs rencontrés ont souligné l'importance de la participation de ces spécialistes permettant aux acteurs de l'organisation d'avoir un regard extérieur et objectif sur leurs problématiques, afin de proposer et d'engager de véritables actions d'amélioration.

La fragilité et le besoin de légitimité des observatoires sont deux éléments importants dans la construction de notre objet de recherche. La plupart des travaux dans la littérature concernant les observatoires se focalisaient exclusivement sur l'aspect cognitif de ces dispositifs, c'est-à-dire sur leur fonction principale de production de connaissances sur l'organisation. Notre phase de recherche exploratoire fait ressortir que ces dispositifs sont singuliers par rapport à d'autres outils de gestion d'une entreprise, du fait de leur position ambiguë dans une direction des ressources humaines qui est dans l'obligation de répondre rapidement à des besoins quotidiens. Cette recherche doctorale poursuit l'objectif d'apporter un regard complémentaire aux travaux existants sur les observatoires en orientant notre réflexion vers la compréhension du fonctionnement des observatoires tenant compte de leur fragilité intrinsèque. Pour cela, il était important d'interroger l'évolution d'un observatoire dans une organisation et de déterminer les différentes stratégies établies par les acteurs pour légitimer ce dispositif de gestion. Par une connaissance plus précise de ces objets encore peu étudiés en Sciences de gestion et l'identification des questions récurrentes autour de ces dispositifs auprès des acteurs dans les organisations, les entretiens ont joué un rôle important dans la décision de l'orientation de notre recherche.

L'aboutissement de la construction de notre objet ne s'est pas réalisé sans entraves. En effet, lors de notre étude exploratoire, nous nous sommes rendu compte des difficultés à accéder à ces observatoires. Les entretiens exploratoires étaient au départ un moyen d'entrer en contact avec des responsables d'observatoire pour négocier un accès à leur organisation et l'étudier. Nous avons été confronté à plusieurs refus, la raison principale étant la confidentialité des travaux et des données recueillies par ces observatoires. Par cette expérience, nous avons constaté l'opacité régnant autour de ces dispositifs de gestion.

#### *4.1.2 L'opacité autour des observatoires dans les organisations*

Cette fermeture assez stricte des observatoires vis-à-vis d'acteurs extérieurs à l'organisation a été un réel frein lors de notre recherche de terrain. Il nous a fallu comprendre l'opacité de ces dispositifs et déterminer les moyens méthodologiques adéquats pour trouver un terrain de recherche et mener une étude la plus précise possible autour d'un observatoire.

Tout d'abord, il est nécessaire de préciser dans quelle mesure les observatoires sont opaques et difficiles d'accès. Les organisations communiquent assez peu d'informations

publiquement, par exemple sur leurs sites internet, concernant leur observatoire. Les travaux de l'observatoire, les coordonnées de leurs responsables ou encore leurs positionnements au sein d'une entreprise sont très rarement précisés. On pourrait se dire qu'il est ordinaire pour une organisation de ne pas communiquer sur ses dispositifs de gestion, ou pour des acteurs d'un service des ressources humaines de ne pas donner les détails des travaux d'un observatoire qui permet de mettre en évidence les dysfonctionnements de leur organisation. Cependant, certaines organisations font la promotion de leur observatoire en faisant référence à sa création. De plus, les accords de certaines organisations concernant la santé au travail ou la gestion des emplois et compétences sont parfois rendus disponibles au public et incluent la mise en place d'un observatoire. En somme, il est possible de savoir que des observatoires existent dans certaines organisations mais les détails au sujet de ces dispositifs restent assez flous.

Lors de notre phase exploratoire, nous avons constaté la réticence des organisations à ouvrir les portes de leur observatoire à des acteurs extérieurs. La principale raison soulevée est la confidentialité des informations recueillies par les observatoires. Ces derniers traitent, à travers leurs enquêtes et études, des données sur des sujets précis voire sensibles dont les acteurs d'une entreprise ne souhaitent pas qu'elles soient divulguées. La confidentialité des informations issues des observatoires a été dans la majorité des cas la raison donnée pour refuser la réalisation d'une recherche. L'un de nos entretiens exploratoires avec un responsable d'un observatoire au sein d'un établissement bancaire montre bien que certaines organisations souhaitent garder la confidentialité de leur dispositif. En effet, ce responsable nous a précisé que leur observatoire n'était ouvert à aucun acteur extérieur à l'organisation, même des consultants ou des chercheurs pour la réalisation des études. Alors que certains observatoires mobilisent des acteurs extérieurs pour recueillir des informations et bénéficier de connaissances sur certains sujets, ce responsable souligne que ce sont des acteurs internes à l'entreprise qui réalisent ces études car son organisation ne souhaite pas que des informations sensibles soient partagées avec des personnes extérieures. Au cours de la construction de notre objet, cette insistance sur la confidentialité autour des observatoires nous a posé question, notamment pour établir une méthodologie de recherche. Effectivement, les observatoires manipulent des informations qui sont susceptibles d'être sensibles et le fait que les organisations ne souhaitent pas que ces informations soient divulguées à des personnes extérieures reste compréhensible. Toutefois, l'opacité autour des observatoires, de leur fonctionnement, de leurs travaux ou encore de leur place et utilité concrète au sein d'une



organisation reste importante et sans explication précise. L'une des hypothèses que nous pouvons émettre pour expliquer cette opacité est que les acteurs d'une organisation ne souhaitent pas que des personnes internes ou externes à celle-ci aient connaissance des avancées de leurs travaux au sein des observatoires. En effet, ces acteurs présentent les observatoires comme un dispositif permettant de récolter des informations sur des sujets pour émettre des avis afin d'engager par la suite des actions. Dans de nombreux cas et sur la base de notre travail exploratoire, certains observatoires sont mis en place comme une réponse à certaines problématiques particulières et pour être une caution pour la direction d'une organisation. Notre travail exploratoire a permis de voir que certaines directions ont créé dans l'urgence ce type de dispositif pour satisfaire les attentes des salariés et des syndicats. Les attentes autour des observatoires sont alors potentiellement élevées. C'est pourquoi la direction reste souvent assez floue sur les objectifs de son observatoire afin que son utilité et la volonté de cette direction de trouver des solutions ne soient pas remises en cause. Cette idée qu'un observatoire ne soit qu'un objet de la direction sans réelle ligne directrice pour calmer les attentes des salariés reste une hypothèse assez classique, mais peut offrir certaines pistes pour expliquer le manque d'informations autour de ces dispositifs.

Pour pallier les difficultés d'accès à un terrain de recherche notamment pour des questions de confidentialité, la littérature met en évidence des précautions méthodologiques. Condomines et Hennequin (2013) énumèrent les différentes étapes lors d'une recherche, plus particulièrement dans le cas d'études sur des sujets sensibles :

***L'intrusion*** – Il est nécessaire tout d'abord de déterminer si d'autres moyens existent pour récolter des données sur le sujet en question. Dans le cas où, l'intrusion est le seul moyen pour réaliser la recherche, il faut prendre des précautions méthodologiques, par exemple sur la durée des entretiens ou sur le guide d'entretien choisi, afin de réduire les effets de cette intrusion et rassurer les différents répondants aux entretiens.

***L'accès au terrain*** – L'accessibilité d'une entreprise peut être restreinte car cette dernière ne souhaite pas que la réalisation d'une recherche suscite des attentes chez les salariés ou encore puisse dévaloriser son image. De plus, les difficultés pour un chercheur peuvent résider dans le fait d'étudier un sujet rare et inhabituel dans lequel les participants à cette recherche sont peu nombreux. Condomines et Hennequin (2013) conseillent alors d'être parrainé par des organisations gouvernementales ou des syndicats pour faciliter l'accès au terrain et le contact

avec les participants. Elles précisent qu'il est nécessaire d'effectuer une réflexion approfondie sur la méthode d'échantillonnage à retenir.

***L'échantillonnage*** - Dans le cadre de recherche sur des sujets sensibles ou avec un accès au terrain difficile, que ce soit dans une approche qualitative ou quantitative, construire un échantillon représentatif est compliqué car la population n'est pas accessible ou est souvent cachée. Dans une approche uniquement quantitative, il sera difficile de réaliser un échantillonnage précis dans la mesure où contrôler l'hétérogénéité et la représentativité des répondants n'est pas toujours possible.

***La confiance*** – Le chercheur doit limiter certains biais d'une recherche sur des sujets sensibles liés notamment aux répondants qui vont dissimuler, omettre certaines informations pour diverses raisons (sujets personnels, opinions minoritaires dans l'entreprise, peur de la direction...) ou encore donner une bonne image de leur organisation sans prise de recul. Pour garantir la fiabilité des conclusions de la recherche, le chercheur doit générer une confiance vis-à-vis des participants de l'étude, prendre en compte et anticiper les biais cités dans la manière de présenter le sujet de la recherche et dans ses choix méthodologiques.

***L'approche à retenir*** – Pour générer un lien de confiance Condomines et Hennequin (2013) citent Lee (1993) qui préconise une approche qualitative avec les entretiens et les observations participantes. Cette approche permet de minimiser la distance sociale et de se faire progressivement accepter au sein de l'organisation. Les entretiens, par exemple, donnent la possibilité aux répondants de développer leur propre compréhension d'un sujet quand un chercheur ne connaît pas à l'avance les expériences vécues par ces répondants (Lee, 1993). L'approche quantitative permet également aux répondants de répondre plus facilement à des questions sur des sujets sensibles par le biais de questionnaires, contrairement à un entretien face à un chercheur. Cependant, l'approche quantitative ne permet pas de construire une relation de confiance avec le répondant et nécessite une connaissance précise de l'organisation pour établir un questionnaire pertinent.

Ces différentes précautions méthodologiques nous semblent importantes dans notre cas. Elles nous ont inspiré dans le choix des méthodes de récoltes de données que nous développerons dans le chapitre suivant. Nous n'aurions pas pris ces précautions sans une connaissance minimale du sujet des observatoires acquise durant notre phase exploratoire. Cette phase a été

déterminante pour comprendre la difficulté de réaliser une recherche concernant des observatoires, et pour la construction de notre objet de recherche orientée vers l'étude de l'évolution d'un observatoire dans une organisation. Si la phase exploratoire et la littérature nous permettent d'avoir un objet défini, il était également nécessaire de nous inscrire dans un paradigme épistémologique précis afin d'accroître la validité de la connaissance produite et de justifier de notre posture prise tout au long de cette recherche.

#### **4.2 Une recherche inscrite dans un paradigme épistémologique interprétativiste**

Le travail épistémique est une étape importante du processus de la recherche car il permet de positionner notre démarche de recherche et surtout de justifier les choix méthodologiques lors de la production des connaissances. Ce travail permet au chercheur de prendre du recul sur les modalités de réalisation de sa recherche en répondant à trois questions fondamentales (Piaget, 1967) :

- Qu'est-ce que la connaissance ?
- Comment est-elle élaborée ?
- Quelle est la valeur de la connaissance produite ?

La construction de la méthodologie de recherche pour un chercheur et sa vision de la connaissance sont déterminées par son positionnement épistémologique comme le souligne Allard-Poesi et Perret (2014) : « *toute recherche repose sur une certaine conception de son objet de connaissance ; utilise des méthodes de nature variée, reposant sur des critères de validité spécifiques ; avance des résultats visant à expliquer, prédire, prescrire, comprendre ou encore construire et transformer le monde auquel elle s'adresse.* » (p.15).

Nous présenterons dans cette section notre positionnement épistémologique dans le cadre de cette recherche et justifierons nos choix. De plus, nous répondrons aux trois questions fondamentales pour un chercheur selon Piaget (1967) afin de montrer l'adéquation entre le paradigme épistémologique choisi et la démarche de notre recherche.

#### 4.2.1 L'intérêt du travail épistémologique d'un chercheur

Pour Piaget (1967), l'épistémologie renvoie à « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (p.6). En 2011, dans un article du *Libellio d'Aegis*, Marie-José Avenier souligne que « *cette définition concise met en relief que l'épistémologie englobe la méthodologie – l'étude de la constitution des connaissances – mais ne s'y réduit pas. Pour un chercheur, expliciter sa posture épistémologique dans un projet de recherche, c'est alors préciser les hypothèses fondamentales sur lesquelles se fonde le processus d'élaboration et de justification des connaissances dans le projet considéré.* » (p.41). Il est intéressant de préciser que cet extrait est tiré d'un article dans lequel Marie-José Avenir critique la position prise par Hervé Dumez dans un article publié un an auparavant dans le *Libellio d'Aegis*, ce dernier soutient, entre autres qu'il n'existe pas de paradigme épistémologique. Cette précision est faite, non pas pour entrer dans ce débat, mais pour souligner que les discussions autour de la vision et de la conception de la connaissance sont nombreuses et font l'objet de publications captivantes. De plus, cela met en évidence l'importance cruciale du travail épistémologique et du positionnement épistémologique dans une recherche scientifique dans la mesure où la validité et la légitimité d'une recherche dépendront de la réflexion épistémologique du chercheur (Perret et Séville, 2007).

La majorité des recherches scientifiques pose la question de leur « paradigme épistémologique ». Avenier et Thomas (2012) définissent un paradigme épistémologique comme « *un cadre épistémologique ayant des hypothèses fondatrices et des principes d'élaboration de connaissances et de justification des connaissances précisément explicités et acceptés par certaines communautés de recherche.* » (p.14). Il existe plusieurs paradigmes épistémologiques qui se différencient selon des hypothèses d'ordre ontologique et épistémiques, et des principes d'élaboration et de justification des connaissances. En outre, comme le soulignent Avenier et Thomas (2012), si les quêtes de validité et de fiabilité sont fondamentales dans toute recherche scientifique, la signification et les éléments évaluant cette validité et fiabilité dépendront du cadre épistémologique spécifique de la recherche.

Dans notre cas, nous nous positionnons dans le paradigme interprétativiste pour lequel Giordano (2003) souligne « *qu'il est impossible d'avoir une connaissance objective de la réalité, toute connaissance étant une connaissance sensible. Nous ne pouvons que percevoir de manière située et historique cette réalité. Tout individu est donc sujet interprétatif et ses*

*interprétations lui sont spécifiques car intimement liées à son expérience personnelle du monde.* » (p.20). Avenier et Gavard-Perret (2012) présentent dans le tableau suivant leur signification des différentes hypothèses fondatrices du paradigme épistémologique interprétativiste :

**Tableau 9 : Signification des différentes hypothèses fondatrices du paradigme épistémologique interprétativiste (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.27)**

<b>Hypothèses fondatrices</b>	<b>Paradigme épistémologique interprétativiste (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006)</b>
<b>Hypothèses d'ordre ontologique</b>	Il existe de l'activité humaine structurée (patterned). La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité intersubjective objective de cette situation.
<b>Hypothèses d'ordre épistémique</b>	Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie.
<b>But de la connaissance</b>	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance.
<b>Principes de justification spécifiques</b>	Validités communicationnelles, pragmatiques et transgressives. Description épaisse du processus (méthodes herméneutiques et ethnographiques).

Le paradigme interprétativiste fait partie des trois paradigmes classiques en sciences de l'organisation, avec le positivisme et le constructivisme (Thietart et *al.*, 2007). Ce paradigme revendique la prise en compte du contexte propre d'une organisation (Girod-Séville et Perret, 2002). Dans ce paradigme, la prise en considération du contexte est très importante car les travaux en sciences de l'organisation montrent la diversité des organisations selon leurs objectifs, structures, activités ou encore moyens. Girod-Séville et Perret (2002) soulignent que la contextualisation est mise en avant par les travaux interprétativistes car « *la disparité des objets d'étude fondée sur ces différents critères (objectifs, taille, secteur d'activité...), le caractère historique des situations et des interactions étudiées, vont être source d'une*

*importante contextualisation des résultats obtenus* » (p.317). Selon Le Moigne (1995), les interprétations provenant des interactions entre les acteurs, le choix et les actions de ces acteurs dans un contexte précis constituent le monde social.

Cette importance du contexte est l'une des raisons de notre inscription dans ce paradigme épistémologique. En effet, les observatoires sont très différents selon les organisations. Bien que l'objectif principal reste de récolter des informations sur un sujet précis, la création, le fonctionnement, les méthodes mobilisées et les thématiques traitées par un observatoire vont dépendre de l'histoire de l'organisation et des expériences des acteurs chargés de la mise en place et du fonctionnement de cet observatoire. Il est donc essentiel, et ce par notre positionnement interprétativiste, de comprendre et d'interpréter la motivation des acteurs dans la création, l'usage et l'évolution d'un observatoire au sein de l'organisation.

#### *4.2.2 L'adéquation du choix du paradigme interprétativiste avec notre démarche de recherche selon les questions fondamentales d'un travail épistémologique*

Notre intérêt pour le paradigme interprétativiste met en évidence l'inadéquation de notre démarche de recherche avec les principes des autres paradigmes épistémologiques. Notre vision d'une démarche de recherche, et encore plus dans le cadre de cette thèse, ne correspond pas au paradigme épistémologique positiviste dans la mesure où celui-ci estime que la réalité est une évidence et est construite par des mécanismes naturels et immuables (Guba et Lincoln, 1994). De plus, Allard-Poesi et Perret (2014) précisent que ce paradigme soutient que la réalité est indépendante de l'esprit et des descriptions qui en sont faites. Nous ne pensons pas que la réalité est construite par des lois et mécanismes naturels dans le cas de notre recherche où les observatoires sont des dispositifs de gestion, c'est-à-dire une construction sociale issue des expériences et des intérêts des acteurs. Cette construction sera en outre différente selon le contexte de l'organisation et les acteurs concernés. Ainsi, les résultats de notre recherche concernant un observatoire ne pourront pas être considérés comme universels et communs à tous les observatoires dans les organisations.

Le paradigme constructiviste renvoie à une finalité précise de la connaissance. Avenier (2011), en faisant référence au paradigme constructiviste radical, souligne que ce paradigme « ne formule aucune hypothèse fondatrice concernant la nature du réel, et se donne pour projet de développer des connaissances susceptibles de fournir des repères convenant de

*l'expérience des humaines et viables pour cheminer vers leurs buts.* » (p.379). Les travaux constructivistes correspondent très souvent à des recherches-interventions ou encore à une participation active des chercheurs avec les praticiens d'une organisation dans la création de connaissance dans le cadre d'un projet. L'objectif de notre recherche n'est pas de créer un observatoire ou encore de participer d'une manière plus ou moins active à ce dispositif, mais d'interpréter et de comprendre les différentes volontés et choix des acteurs autour de leur observatoire. De plus, les connaissances produites ne sont pas à destination des acteurs de l'observatoire afin de répondre à leurs attentes ou de transformer ces connaissances en quelconques actions pour les membres de cet observatoire ou de cette organisation.

Afin de répondre de manière plus explicite aux trois questions fondamentales de Piaget (1967) concernant le travail épistémique dans le cadre de notre recherche inscrit dans un paradigme interprétativiste, la connaissance produite est la compréhension et l'interprétation des choix des acteurs pour le maintien d'un observatoire depuis plus de vingt ans dans un organisme de recherche public. L'objectif n'est pas de déterminer des raisons universelles au maintien d'un tel dispositif, mais de décrire et d'analyser l'expérience vécue par les acteurs dans ce contexte précis. De ce fait, l'élaboration de la connaissance passera par la mise en avant des différentes expériences vécues par les acteurs autour de cet observatoire et leurs stratégies pour tenter de maintenir ce dispositif de gestion au cours du temps. La valeur de la connaissance dans le paradigme interprétativiste dépend d'une description et analyse détaillée du phénomène étudié dans une perspective historique et contextuelle (Geertz, 1973 ; Perret et Séville, 2007). Dans notre recherche, nous analyserons dans une perspective processuelle à travers, entre autres, le discours des acteurs, leur interprétation des faits importants constituant l'histoire du dispositif de gestion.

Il est important de préciser que les critères de validité de la connaissance concernant le paradigme interprétativiste font l'objet de débats et de critiques. Girod-Séville et Perret (2002) mettent en avant les différentes critiques émises concernant le paradigme interprétativiste. Les deux auteures relatent que l'argument récurrent contre ce paradigme est le caractère général et imprécis des critères de validation d'une recherche inscrite dans ce paradigme. Elles soulignent que les défenseurs de ce paradigme, en niant l'existence d'une norme de rationalité universelle, peuvent être accusés d'indifférentisme, de subjectivisme et, en citant Micaleff (1990), de voir, en la contingence des faits, une forme de doctrine. Bien que les interprétativistes proposent des critères de validation de nature empathique et

idiographique, Girod-Séville et Perret précisent que ces critères peuvent être jugés comme imprécis et peu opérationnels.

Pour pallier les critiques concernant les critères de validation dans une recherche inscrite dans un paradigme interprétativiste, Girod-Séville et Perret (2002) nous renvoient à la piste de la philosophie pragmatique. Les pragmatiques rejoignent les interprétativistes dans une conception relativiste du monde, c'est-à-dire relationnaliste, contextualiste et processoraliste (Girod-Séville et Perret, 2002). Au sujet des critères de validation, et donc de la vérité d'une recherche, les pragmatiques privilégient un principe d'adéquation au principe de correspondance qui est lié à l'idée d'une vérité absolue. Ce principe d'adéquation est défini comme la reconnaissance de la validité d'une connaissance dans la mesure où celle-ci convient ou est correcte dans une situation donnée (Girod-Séville et Perret, 2002). Les pragmatiques soutiennent, à l'image de Rorty (1995), que l'objectif d'une enquête scientifique n'est pas la vérité mais plutôt la capacité du chercheur à la justification pour traiter des doutes sur un sujet précis. Les pragmatiques sont conscients du fait que selon le contexte, les résultats d'une recherche peuvent être différents. Le rôle du chercheur sera alors de réaliser un travail de justification et de transparence pour prouver que le résultat de la recherche est valide en fonction de la situation donnée.

Afin d'éviter les biais associés aux critères de validation d'une recherche interprétativiste, notre objectif est d'apporter une justification précise de nos choix méthodologiques. Les difficultés rencontrées, la volonté de réaliser une étude de cas unique ou encore le choix des méthodes de récoltes de données doivent être justifiés. La transparence qui nous incombe en tant que chercheur sera de dire que les résultats présentés sont valables dans cette situation précise, mais permettront de générer des connaissances sur un observatoire bien spécifique alors que ces dispositifs ont été peu étudiés.

#### **4.3 La réalisation d'une étude de cas unique au travers d'un raisonnement abductif**

Compte tenu de la particularité des observatoires, de la littérature existante sur le sujet et de la difficulté d'accès au terrain, nous avons fait le choix d'opter pour un mode de raisonnement abductif et de réaliser une étude de cas unique sur un observatoire des métiers dans un organisme public de recherche.



### *4.3.1 L'analyse d'un observatoire dans un mode de raisonnement de l'abduction*

Lors d'une recherche, le chercheur choisit et suit un mode de raisonnement pour aboutir à un résultat. On retrouve trois modes de raisonnement d'une démarche scientifique : la déduction, l'induction et l'abduction.

David (1999) précise la différence entre ces trois modes de raisonnement. La déduction renvoie à une logique, ou plus précisément à une règle d'inférence, consistant à tirer une conséquence, à partir d'une règle générale et d'une observation empirique. L'induction permet de déterminer une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence dans le cas où l'observation empirique serait vraie. Enfin l'abduction, selon David (1999), consiste à élaborer une observation empirique permettant de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie.

Nous allons nous intéresser, plus précisément, à l'abduction qui est considérée comme un mode de raisonnement s'inspirant de la déduction et de l'induction, mais qui détient de véritables différences avec ces deux modes de raisonnement.

D'un point de vue épistémologique, Peirce a introduit la notion d'abduction, en précisant qu'à l'origine c'est un système de raisonnement lorsqu'on est face à un phénomène inattendu. Selon Catellin (2004), l'abduction est proche de la déduction dans le sens où il y a une forme de règle d'inférence, de logique déductive pour retrouver la conséquence d'une règle générale. Cependant, la différence réside dans le fait que l'abduction part du principe que la règle n'est pas toujours certaine contrairement à la déduction. Sur la base d'un mode de raisonnement de l'abduction, il est difficile d'affirmer avec certitude qu'une explication constitue la cause réelle d'une observation (Catellin, 2004).

Catellin (2004) souligne que l'abduction a été souvent confondue avec l'induction, qui a pour but de généraliser une propriété à la suite d'une étude empirique sur un grand nombre de cas ou un échantillon représentatif. Toutefois, selon Pierce, l'induction n'apporte aucune originalité dans sa démarche et n'est qu'une étape préalable à l'abduction, qui apporte des éléments différents de ce qui est observé, tout en sachant que ces éléments ne sont parfois pas observables directement. L'objectif de l'abduction comme mode de raisonnement explicatif

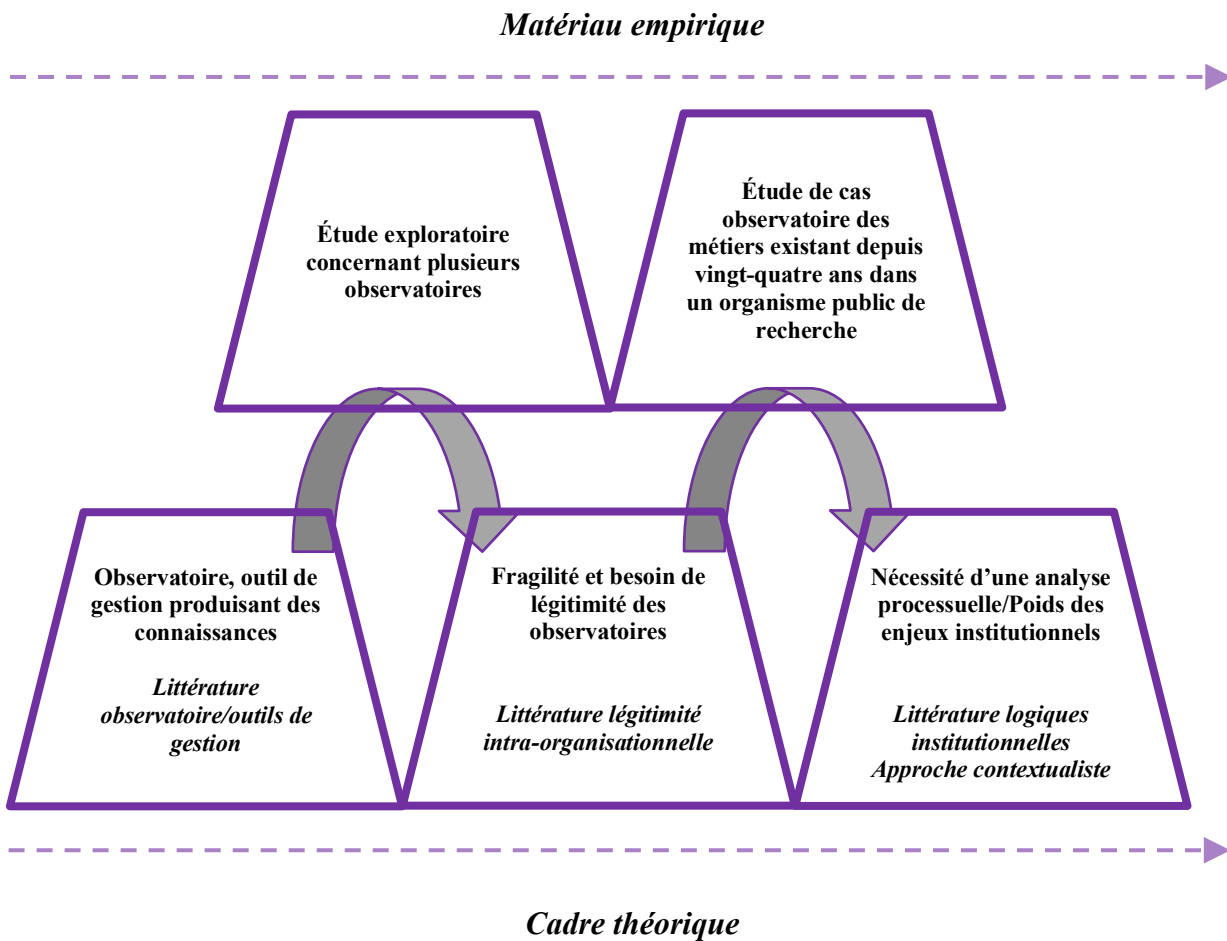
des événements que l'on observe (Catellin, 2004) est de conduire à la découverte des causes, alors que l'induction conduit à la découverte des lois.

Dans notre thèse concernant nous avons fait le choix de suivre un mode de raisonnement de l'abduction qui était adapté aux particularités de ce sujet et permettait de pallier les difficultés rencontrées tout au long de cette recherche. En effet, les observatoires sont des objets peu étudiés en Sciences de gestion. La littérature étant peu nombreuse, nous avons réalisé une étude exploratoire pour avoir des éléments supplémentaires sur ces dispositifs afin de construire plus précisément notre objet. Wacheux (1996) souligne que l'abduction est un moyen de rapprocher la théorie et les éléments empiriques pour ajuster une recherche. Charreire Petit et Durieux (2007) précisent que l'abduction consiste à réaliser des allers-retours entre les éléments théoriques et empiriques afin de constituer un modèle théorique.

Nous avons suivi ce mode de raisonnement car pour déterminer notre modèle théorique basé sur la légitimité d'un dispositif de gestion à l'épreuve des logiques institutionnelles, nous sommes passé par plusieurs étapes caractérisées par des allers-retours entre la littérature et ce que nous observions sur le terrain.

Lors de notre première revue de littérature, il semblait important de déterminer, sur la base de leur fragilité intrinsèque, la place d'un observatoire dans une organisation en s'intéressant à son fonctionnement. Après notre étude exploratoire, nous avons constaté que les acteurs des observatoires étaient soucieux de la légitimité de leur dispositif au sein de l'organisation et déployaient certaines stratégies pour maintenir ce dispositif. Nous nous sommes donc intéressé à la littérature sur la légitimité intra-organisationnelle pour nous donner les moyens d'analyser les différentes stratégies des acteurs pour maintenir un observatoire. À la suite de notre première vague d'entretiens sur notre cas concernant un observatoire existant depuis plus d'une vingtaine d'années, nous avons décidé qu'il était crucial d'analyser sa trajectoire au cours du temps, pour comprendre la place de cet observatoire et les stratégies des acteurs pour le maintenir dans l'organisation. D'autre part, ces entretiens ont permis de détecter des logiques institutionnelles assez fortes au sein de cette organisation, qui potentiellement avaient des effets sur les activités de l'observatoire. Nous avons donc fait le choix d'intégrer dans notre modèle théorique la notion de logiques institutionnelles et d'orienter notre analyse d'un point de vue processuel pour expliquer les activités et la place de l'observatoire à travers son évolution dans un contexte précis.

## Schéma 7 : Le raisonnement par abduction dans le cadre de notre recherche



Il était important dans notre processus de production de connaissances de nous orienter vers un mode de raisonnement abductif. Ces allers-retours entre la théorie et les éléments empiriques nous ont permis de mettre en place un modèle théorique permettant de mieux comprendre le maintien d'un observatoire en étudiant son évolution et les stratégies déployées par les acteurs pour garantir sa survie. La démarche abductive nous a également permis d'orienter notre choix vers une étude de cas unique, sur la base des modèles théoriques en Sciences de gestion et des travaux existants sur les observatoires, et également des difficultés d'accès à ces dispositifs de gestion.

### *4.3.2 Une démarche de recherche basée sur une étude de cas unique*

En Sciences de gestion, la méthode des cas est souvent mobilisée pour des raisons intrinsèques à cette discipline liées à son objet de recherche principal, en l'occurrence, l'organisation Gombault (2005). Yin (1981) définit cette méthode comme un moyen de

déterminer les caractéristiques complexes d'un phénomène social. Eisenhardt (1989) souligne que cette méthode permet de faciliter la compréhension des dynamiques au sein de contextes précis. En effet, la méthode des cas permet au chercheur de se rapprocher au plus près du réel et de prendre en compte le contexte du phénomène étudié.

Gombault (2005), en citant Yin (1981) et Smith (1991), rappelle que cette méthode de cas a souvent manqué de reconnaissance en tant que stratégie de recherche à part entière. Elle rappelle que l'étude de cas a été souvent réduite à son utilisation pédagogique. Les enseignements en GRH mobilisent, effectivement, très souvent les études de cas pour illustrer certaines notions de cette discipline. De plus, les critiques autour de cette méthode sont souvent liées aux difficultés à généraliser et à modéliser les résultats issus de recherches mobilisant cette méthode.

Au-delà de ces critiques, la méthode des cas permet de réaliser des études empiriques approfondies à travers un processus rigoureux. L'étude de cas est tout à fait adaptée aux travaux en gestion, afin notamment d'étudier l'organisation et de mettre en évidence les comportements et les implications de ses acteurs (Wacheux, 1996). L'avantage de la méthode des cas pour des recherches dans le champ de la gestion des ressources humaines, est de pouvoir s'intéresser aux acteurs tout en comprenant le contexte. L'étude de cas est privilégiée au moment de réaliser une analyse processuelle d'un phénomène social car comme le souligne (Gombault, 2005, p.33) : *« son intérêt majeur est donc d'abord d'intégrer à part entière le contexte dans l'analyse d'un phénomène étudié, c'est-à-dire de positionner ce phénomène dans des circonstances temporelles et sociales. L'étude de cas comporte en effet, une dimension diachronique puisqu'elle permet de suivre ou de reconstruire des événements dans le temps, mais en ajoutant d'autres sources de 'preuve', qui n'existent pas dans l'étude historique, notamment l'observation directe et l'entretien systématique. »*. Cette méthode de recherche permet de reconstruire un enchaînement successif d'événements dans le temps, à travers une explication et l'évaluation des causes à l'origine de cet enchaînement (Wacheux, 1996). À titre d'exemple, Pettigrew (1985), adepte des analyses processuelles à travers son approche contextualiste, mobilise l'étude de cas pour étudier l'histoire de certaines organisations.

Notre choix de réaliser une étude de cas permet de tirer les avantages de cette méthode de recherche pour analyser un observatoire. Celle-ci donne la possibilité de comprendre et

d'expliquer en profondeur le fonctionnement, les activités et la place de cet observatoire dans un organisme public de recherche. Cette méthode nous permet, dans une démarche qualitative, d'être au plus près des acteurs pour analyser leurs stratégies, interactions et intérêts autour de cet observatoire. L'objectif premier de cette thèse est d'apporter des connaissances nouvelles et complémentaires à la littérature concernant des dispositifs de gestion encore méconnus. La réalisation d'une étude de cas nous semblait le moyen le plus pertinent afin de produire des connaissances les plus riches possibles concernant l'histoire d'un observatoire, d'en saisir toute sa complexité, tout en prenant en compte le contexte de l'organisation.

Dans le cadre de cette thèse, nous avons fait le choix de réaliser une étude de cas unique. Gombault (2005) rappelle que c'est le plan de recherche qui définit la forme de l'étude de cas, c'est-à-dire le type et le nombre de cas. Plusieurs paramètres ont guidé notre choix de réaliser une étude de cas unique. Nous avons longtemps été confronté au dilemme de la comparaison entre plusieurs observatoires pour apporter des connaissances assez riches sur ces dispositifs de gestion. Cependant, la littérature et notre étude exploratoire nous ont montré la diversité des observatoires, que ce soit par la thématique abordée, leur fonctionnement ou leurs activités. La question était alors la pertinence d'une comparaison de dispositifs qui n'avaient en commun que le nom « observatoire ». De plus, la difficulté d'accès à des observatoires limitait le champ des possibles en matière de diversité de ces dispositifs à analyser lors de cette thèse, et la possibilité de réaliser des comparaisons précises sur plusieurs observatoires se réduisait au fur et à mesure. Par la suite, nous avons eu l'opportunité de réaliser notre recherche au sein d'un observatoire des métiers existant depuis plus d'une vingtaine d'années au sein d'un organisme public de recherche. Nous avons fait preuve d'opportunisme méthodique (Girin, 1989) en profitant du fait que c'était l'observatoire le plus ancien que nous avons eu l'occasion d'approcher. Ainsi, nous nous sommes intéressé plus particulièrement à son histoire et sa longévité pour comprendre son maintien au sein de l'organisation, tout en tenant compte de la fragilité de ce genre de dispositif. Il nous semblait plus pertinent de nous focaliser uniquement sur un observatoire, ce qui nous permettait de récolter des données détaillées sur l'histoire de ce type de dispositif, qui reste méconnu dans la littérature, plutôt que de réaliser une comparaison de plusieurs cas très différents, avec un accès limité à l'information.

Bien que la réalité de l'accès au terrain et ce dilemme sur la pertinence ou non de comparer des observatoires très différents aient orienté notre choix de réaliser une étude de cas unique, notre plan de recherche était à l'origine d'atteindre un objectif précis, c'est-à-dire mettre en lumière les observatoires au sein d'organisations et enrichir la littérature en Sciences de gestion sur le sujet. La réalisation d'une étude de cas unique concernant un observatoire existant depuis plus de vingt ans nous paraît donc la stratégie de recherche la plus intéressante pour répondre à notre projet de départ.



## Conclusion du chapitre 4

La **première section** de ce chapitre a permis de montrer l'intérêt de la réalisation d'une étude exploratoire pour la construction de notre objet de recherche. Le manque de littérature sur le sujet nous a conduit à réaliser une étude exploratoire pour obtenir des connaissances plus précises sur les observatoires au sein d'organisation. Cette étude nous a mené à orienter notre recherche sur le besoin de légitimité des observatoires qui sont souvent fragilisés au sein de l'organisation, de par leur nature, moins orientés vers l'action que d'autres outils de gestion actionnables à tout moment par les acteurs de la DRH. Lors de la construction de notre objet, nous avons également été confronté à la difficulté d'accéder à des observatoires, et avons constaté leur opacité vis-à-vis de l'extérieur renforçant ce sentiment de mystère et de méconnaissance autour de ces dispositifs.

La **deuxième section** avait pour but de présenter le paradigme épistémologique au sein duquel s'inscrivait cette recherche. Le travail épistémique étant crucial dans une démarche de recherche, il fallait nous inscrire dans un paradigme correspondant à notre manière de produire des connaissances lors de cette thèse. Nous avons fait le choix du paradigme épistémologique interprétativiste nous permettant de donner une place importante au contexte lors de l'analyse et de nous intéresser plus précisément aux acteurs et à leurs interprétations des événements vécus. Afin de comprendre l'histoire et le rôle d'un observatoire, dispositif de gestion et donc construction sociale, il était important de nous orienter vers une démarche de recherche nous permettant d'analyser les choix, les actions, les intérêts et les stratégies des acteurs autour de cet observatoire.

La **troisième section** présentait notre stratégie de recherche consistant à réaliser une étude de cas unique sur un mode de raisonnement abductif. L'abduction permet d'avoir une démarche explicative des phénomènes étudiés et de procéder à des allers-retours entre la théorie et les éléments empiriques tout à fait adaptée aux particularités de notre objet. Le choix de faire une étude de cas unique consistait à profiter d'un opportunisme méthodique lié aux caractéristiques de l'observatoire des métiers que nous étudions, nous permettant donc de récolter et d'analyser des données nombreuses et précises, par le biais des méthodes que nous présenterons dans le chapitre suivant.





## **Chapitre 5**

### **Les méthodes de récolte et d'analyse des données**

Ce chapitre présente la méthodologie mobilisée lors de cette recherche pour récolter et analyser les données concernant un observatoire des métiers. Il nous permettra d'expliquer nos choix méthodologiques adaptés à notre questionnement et aux caractéristiques de notre cas.

Dans la première section de ce chapitre, nous présenterons cet observatoire et l'organisme de recherche dans lequel il se déploie. Puis dans la deuxième section, nous détaillerons et justifierons nos méthodes de récoltes de données, en l'occurrence des entretiens semi-directifs, des observations non participantes et une analyse documentaire. Enfin, dans la dernière section de ce chapitre, nous nous focaliserons sur notre méthode d'analyse de ces données, basée sur l'approche contextualiste de Pettigrew (1985) et la méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations (Mendez, 2010).

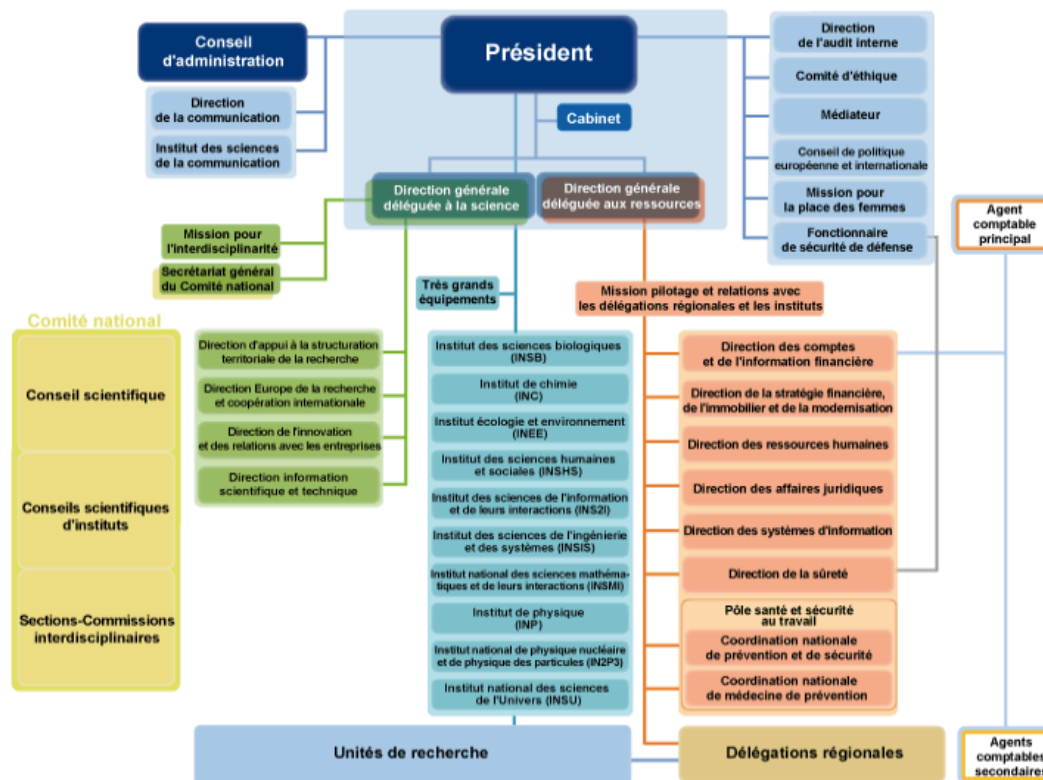
## 5.1 La présentation du cas

Dans cette section, nous allons présenter notre terrain de recherche dans le cadre de cette thèse. Nous décrirons tout d'abord, l'établissement public de recherche dans lequel est présent notre objet de recherche, l'observatoire des métiers. L'objectif est de donner des détails sur la structure organisationnelle de cet établissement afin d'avoir des éléments repères lors de la partie « résultats de la recherche ». Ensuite, nous présenterons l'observatoire des métiers à travers son fonctionnement, les acteurs impliqués dans ce dispositif et ses missions.

### 5.1.1 La structure organisationnelle de l'établissement public de recherche

L'observatoire des métiers étudié dans le cadre de cette thèse est présent au sein d'un établissement public de recherche français. Cet établissement mène des recherches dans tous les domaines scientifiques avec pour objectif de réaliser des progrès économiques, culturels et sociaux. De plus, cet organisme public de recherche est présent sur tout le territoire français et à l'étranger avec plus de 1000 laboratoires, et compte plus de 11 000 chercheurs et 13 000 ingénieurs et techniciens (IT).

Schéma 8 : Organigramme en 2017 de l'organisme de recherche



### Fonctionnement, structures et instances au sein de l'organisme

L'organisation de cet établissement public de recherche est partagée entre le scientifique et l'administratif.

La gouvernance de cet organisme comprend un **président** entouré par d'un **directeur général délégué à la science** et d'un **directeur général délégué à l'administration**. Cette gouvernance est notamment conseillée par un **comité national de la recherche** ayant pour objectif d'élaborer la politique scientifique de l'organisme en analysant la conjoncture et en participant au recrutement et au suivi de la carrière des chercheurs. Ce comité s'appuie sur les travaux du **conseil scientifique** donnant les grandes orientations en matière de politique scientifique (évaluation, moyens financiers, création et suppression de programmes...), des **sections et commissions interdisciplinaires** responsables de l'évaluation et des jurys de recrutement concernant une ou plusieurs sections disciplinaires de l'organisme, et enfin des **conseils scientifiques d'institut**. La gouvernance comprend également un **conseil d'administration** qui prend des mesures concernant l'organisation et le fonctionnement général de l'établissement, et oriente sa politique pour répondre aux besoins de la société après avis du conseil scientifique.

Il existe une direction déléguée à la science ayant pour objectif de mettre en avant l'interdisciplinarité scientifique de l'organisme et qui organise les différents partenariats à l'échelle internationale, nationale et régionale. Cette direction coordonne également une dizaine de départements scientifiques appelés « **Instituts** ». Ces Instituts sont responsables de la mise en œuvre de la politique scientifique de l'organisation à travers une animation et une coordination de l'action des différents laboratoires. Ils travaillent avec les directions administratives sur de nombreux sujets en lien avec la politique internationale de l'organisme, la politique de site ou encore l'information scientifique et technique. Les directeurs de chaque institut sont notamment suivis et assistés par les conseils scientifiques d'Institut concernant la pertinence et l'attractivité des projets et des unités de recherche de leur champ.

Une autre direction de l'établissement est en charge de la politique financière et administrative. Elle permet de garantir un développement des ressources humaines de l'organisme et s'occupe spécifiquement des activités de soutien à la recherche. Cette direction administrative est en relation directe avec 18 **délégations régionales** permettant la décentralisation et la gestion de leur politique au niveau local. Pour les laboratoires, les délégations régionales sont les principales interlocutrices accompagnant les acteurs de terrain dans leurs projets et la gestion humaine, financière et administrative de leurs structures.

Pour finir, l'organisme comprend plusieurs instances représentatives. Nous porterons particulièrement notre attention sur deux d'entre elles car les membres de l'observatoire des métiers, selon le sujet, peuvent y participer. Le **comité technique** (CT), équivalent du comité d'entreprise dans le privé, est une instance dont les membres débattent de toutes les questions relatives à l'organisme en général (transformations, évolutions législatives, fonctionnement, analyse du bilan social...). Le **comité central d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail** (CCHSCT) est une instance contribuant à l'amélioration des conditions de travail des agents, en mettant en œuvre une prévention de la santé au travail. Au niveau régional, il existe également des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ayant pour objectifs de débattre de sujets spécifiques localement et de faire remonter certaines informations au CCHSCT.

Cet établissement de recherche est une grande organisation avec plusieurs directions et services permettant de gérer ces structures quotidiennement. La taille de cette organisation induit de nombreuses procédures pour la gestion de ces personnels de recherche. Pour cela, elle s'équipe de dispositifs de gestion concernant différents sujets (recherche, finances, métiers, santé au travail...) prenant en compte la diversité de ses structures, de ses disciplines scientifiques et de ses agents. Parmi ces dispositifs, l'établissement détient un observatoire ayant, d'une manière générale, la mission de récolter des informations concernant ses métiers.

### *5.1.2 Un observatoire des métiers avec de nombreuses missions*

L'observatoire des métiers de cet établissement de recherche a été créé il y a plus d'une vingtaine d'années. Il est présenté comme un moyen permettant, à travers la connaissance des métiers de l'organisme, de conduire une politique de l'emploi en fonction des besoins des laboratoires. Au sein de cet observatoire, huit personnes travaillent à temps-plein notamment un responsable, un secrétariat, quatre statisticiens, et deux chargés d'études (l'un d'eux étant le responsable adjoint). En plus de ces huit membres, l'observatoire peut faire appel, en fonction de certaines activités, à des chargés de mission qui sont en réalité soit des chercheurs, soit des ingénieurs et techniciens de l'organisme, et qui sont employés à temps partiel dans le cadre de ces activités. Ces chargés de mission sont recrutés soit par l'intermédiaire des réseaux professionnels des membres de l'observatoire, ou suite à un appel à expertise et compétence au niveau de tout l'organisme.

Dans l'organigramme de l'établissement, l'observatoire des métiers est officiellement un service de la direction des ressources humaines. D'un point de vue administratif, il est considéré au même titre que les services formation, évaluation ou gestion des carrières, et assure de multiples missions dans le cadre de la politique RH de l'établissement.

## Schéma 9 : Organigramme en 2017 de la DRH de l'organisme



Tout d'abord, l'observatoire a la responsabilité d'un répertoire des métiers spécifiques aux ingénieurs et techniciens de l'organisme. Ce répertoire permet de décrire les emplois-types concernant les métiers IT, et de montrer les évolutions de ces métiers au cours du temps. Ce répertoire aussi met en avant les différentes compétences requises chez les agents pour exercer ces emplois-types. Dans la pratique, ce répertoire est mobilisé par tous les acteurs : d'une manière individuelle par les agents pour avoir des informations concernant la gestion de leur carrière selon leur emploi-type, et d'une manière collective par les structures administratives dans le cadre de la politique et la gestion des ressources humaines de l'organisme.

Les membres de l'observatoire des métiers réalisent également des analyses quantitatives, notamment à travers l'élaboration du bilan social de l'organisme, et qualitatives avec des études concernant la description et l'évolution des métiers existants au sein de l'établissement de recherche. Ces analyses sont produites pour répondre aux besoins de l'établissement afin de définir et conduire sa politique des ressources humaines. D'autre part, il a une activité d'accompagnement auprès des instituts, des délégations régionales administratives et des

laboratoires dans le cadre de la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des unités de recherche sous la tutelle de l'organisme. Cette démarche matérialisée à travers un guide GPEC est un outil donnant les moyens aux acteurs de terrain de faciliter les changements organisationnels à venir dans leurs structures.

Il nous semble important, dans cette présentation des activités de l'observatoire, de revenir avec quelques détails supplémentaires sur l'une des missions citées précédemment. L'observatoire réalise des études qualitatives sur de nombreux sujets liés aux métiers de l'organisme. Les termes « études qualitatives » renvoient à une méthodologie de récoltes d'informations par les membres de l'observatoire, inspirée des recherches en sciences sociales avec, entre autres, la réalisation d'entretiens avec différents acteurs de l'établissement. Depuis sa création, l'observatoire a mené des études concernant divers métiers, comme les chercheurs, les métiers de la communication, de l'électronique, ou dernièrement concernant l'interdisciplinarité des ingénieurs et techniciens dans l'organisme.

#### **Le comité de suivi et d'orientation de l'observatoire (COS)**

Dans le cadre de ses études, l'observatoire des métiers possède un comité de suivi de ses travaux qui se réunit deux fois par an. Ce comité est composé de la direction, des représentants d'organisations syndicales élus lors du comité technique, des agents de l'organisme (chercheurs, ingénieurs et techniciens...) experts de leur métier et des membres de l'observatoire.

Ce comité propose les orientations des actions et des études menées par l'observatoire des métiers, détermine la pertinence des travaux réalisés, suit l'évolution des études et évalue la mise en œuvre de leur méthodologie. De plus, après la présentation des résultats des études, ce comité émet des avis et des recommandations à destination de la direction de l'organisme. Toutes les études et les recommandations de ce comité sont disponibles sur le site internet de l'organisme. Chaque réunion se déroule de la manière suivante : le DRH, président ce comité, fait valider par un vote le compte rendu de la réunion précédente. Puis les membres, discutent de certaines actualités de l'organisme en lien avec le champ d'action de l'observatoire. Les membres de l'observatoire font part de l'avancée de leurs travaux. A la suite de cette présentation, les autres acteurs du COS discutent et proposent leur avis sur l'orientation des travaux. Enfin, des recommandations ou avis sont prononcés et un agenda est fixé pour les travaux de l'observatoire et les prochaines réunions du COS.

Cette présentation de l'établissement de recherche et de son observatoire des métiers est un préambule utile pour identifier la place de ce dispositif et ses différentes activités dans l'organisation. De plus, il était important, pour une meilleure compréhension de notre analyse des données récoltées, de préciser des éléments liés à l'organisation spécifique de l'établissement et de l'observatoire auxquels nous ferons référence tout au long de la partie résultats de la thèse.

## 5.2 Les méthodes de récolte de données

L'étude de l'observatoire des métiers présenté ici est particulièrement intéressante pour les questions que nous avons soulevées précédemment dans le sens où cet observatoire a été créé depuis plus de vingt ans. Cela nous permet donc d'analyser l'évolution de son fonctionnement et de ses missions et ainsi de mieux comprendre les raisons de son maintien au sein de l'organisme. Trois types de méthodes de récoltes de données sont mobilisés : les entretiens semi-directifs, l'observation et une analyse documentaire.

### 5.2.1 Les entretiens semi-directifs

Avant de détailler notre méthodologie de récolte de données, nous revenons d'abord plus précisément sur notre **étude exploratoire** réalisée à travers des entretiens semi-directifs.

Pour disposer de premières données empiriques sur les observatoires et dans la quête de notre recherche de terrain, nous avons rencontré sept acteurs liés directement ou accompagnant des observatoires. Ces entretiens ont été réalisés avec des responsables, consultants ou acteurs associés à des observatoires aux thématiques diverses. À cette étape de la thèse, notre objectif était d'avoir des informations sur le fonctionnement des observatoires et de comparer nos connaissances théoriques sur le sujet avec des éléments empiriques afin notamment d'identifier des angles de recherche précis. Nous détaillons les informations concernant ces entretiens dans le tableau suivant.



**Tableau 10 : Récapitulatif des entretiens exploratoires avant notre étude de cas**

Acteurs rencontrés	Durée	Entretiens enregistrés
Responsable observatoire RPS dans un organisme de recherche	01h44	Oui
Adjoint responsable observatoire RPS dans un organisme de recherche	01h38	Oui
Adjoint DRH de l'observatoire RPS dans un organisme	01h04	Oui
Acteur de l'ANACT accompagnant des observatoires	01h20	Non
Responsable observatoire des métiers dans le secteur de la télécommunication	00h45	Non (Entretien téléphonique)
Responsable observatoire des métiers dans le secteur bancaire	01h00	Non (Entretien téléphonique)
Responsable d'un observatoire QVT (création récente)	00h50	Non (Entretien téléphonique)

Dans le cadre de **l'étude de cas unique**, nous avons rencontré trente acteurs nous permettant de disposer de données concernant l'observatoire des métiers. Nous avons pu rencontrer des membres actuels de l'observatoire et du comité de suivi pour comprendre le fonctionnement et les différentes missions de la structure. Nous avons également réalisé des entretiens avec d'anciens membres de l'observatoire des métiers, notamment le précédent responsable et ainsi qu'un ancien directeur des ressources humaines de l'organisme afin d'obtenir des éléments sur l'historique de cet observatoire et d'analyser son évolution. Enfin, nous avons rencontré des responsables des autres services de la direction des ressources humaines pour échanger sur leurs liens avec l'observatoire et la place de ce dernier au sein de la DRH. Chaque entretien ont été intégralement retranscrit, un exemple de retranscription est disponible en annexe 4. Nous avons précisé les fonctions antérieures de certains acteurs. Ces acteurs ont pu avoir d'autres fonctions au sein de l'organisme ou de l'observatoire. Ces informations sont mentionnées car elles seront essentielles pour la compréhension de notre analyse. Voici le récapitulatif des entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche.

**Tableau 11 : Récapitulatif des entretiens effectués dans le cadre de notre étude de cas**

Fonctions actuelles des acteurs rencontrés	Fonctions antérieures des acteurs utiles pour l'analyse	Entretien enregistré	Durée
Responsable de l'observatoire	Chargé d'études de l'observatoire (2001-2009)	Oui	01h38
Chargé de mission de l'observatoire/Directeur d'un laboratoire en parallèle	Chercheur de l'organisme (1997-2014)	Oui	00h47
Responsable-adjoint de l'observatoire	Consultant conduite du changement dans le privé (avant 2003) Responsable formation d'une délégation de l'organisme (2003-2010)	Oui	01h12
DRH adjoint	Direction juridique de l'organisme (2001-2011)	Oui	00h46
DRH	Chef de service à la DGAFP (2012-2015)	Non	01h
Responsable service RH chercheurs		Oui (Téléphone)	00h41
Chargé d'études de l'observatoire	Chargé de recrutement/GPEC dans le privé (Avant 2012)	Oui	01h10
Responsable service développement social		Oui (Téléphone)	00h34
Chargé de mission conférence des présidents d'université	Responsable de l'observatoire (2000-2009)	Oui (Téléphone)	01h06
RRH dans une délégation	Chargé d'études de l'observatoire (1997-2001)	Oui (Téléphone)	00h50
Directeur délégué pour les cadres supérieurs	DRH de l'organisme (2001-2005)	Oui (Téléphone)	01h08
RRH adjoint dans une délégation	Chargé d'études de l'observatoire (2002-2005)	Oui (Téléphone)	00h48
Responsable service IT		Oui (Téléphone)	01h01
Responsable plateforme réseaux métiers, membre du COS		Oui (Téléphone)	00h48
Chercheur	Chargé de mission de l'observatoire (2003-2007)	Oui	01h11
Responsable syndicat chercheur, membre du COS	Chercheur syndiqué	Oui (Téléphone)	00h31
Responsable syndical, membre du COS 1		Oui	01h09
Responsable syndical, membre du COS 2		Oui (Téléphone)	00h48
Secrétaire général d'un laboratoire		Oui	01h03
Responsable syndical, membre du COS 3		Non (Téléphone)	00h40
DRH et adjoint d'un autre organisme de recherche		Non (Téléphone)	01h
RRH dans une délégation, invité permanent COS		Oui (Téléphone)	00h50
Chercheur, invité permanent COS		Oui (Téléphone)	01h04
Responsable système d'information d'une structure de l'organisme, invité permanent COS		Oui (Téléphone)	00h41
Responsable personnel administratif, invité permanent COS		Oui (Téléphone)	00h31
Agent d'un laboratoire		Oui	00h49
Responsable scientifique, invité permanent COS		Oui (Téléphone)	00h37
Chercheur d'un laboratoire de l'organisme		Oui	00h53
Acteur RH d'un laboratoire de l'organisme		Non	01h10

Pour réaliser ces entretiens nous avons établi un guide d'entretien. Ce guide a été adapté aux différents interlocuteurs et en fonction de leur proximité avec l'observatoire. Des exemples de ce guide sont présentés dans les annexes 2 et 3. Voici les principaux thèmes abordés en entretien :

- présentation de la personne rencontrée (parcours et fonctions) ;
- l'observatoire des métiers et son comité de suivi (fonctionnement, thèmes abordés, outils mobilisés, articulation entre observatoire et comité de suivi) ;
- historique de l'observatoire (évolution des missions, dates importantes pour l'observatoire) ;
- la relation entre les services de la DRH et l'observatoire (ce sujet a été abordé avec les acteurs de la DRH, l'ancien DRH, l'ancien responsable de l'observatoire et les actuels membres de l'observatoire) ;
- les difficultés de l'observatoire ;
- les apports de l'observatoire pour l'organisation ;
- les futures perspectives de l'observatoire.

### *5.2.2 Le travail d'analyse documentaire*

Nous avons pu accéder à de nombreux documents nous permettant d'avoir des informations précises sur les missions réalisées par l'observatoire et de les confronter avec les données recueillies à travers les entretiens et lors des observations. De plus, l'analyse documentaire nous aide à retracer l'histoire de l'observatoire pour comprendre son évolution et ses différentes fonctions au cours de son existence. Ce travail documentaire a été très important pour illustrer l'évolution de l'environnement institutionnel et compléter certaines informations non obtenues lors des entretiens. De nombreux documents comme les comptes rendus du comité de suivi et d'orientation de l'observatoire (exemple d'analyse en annexe 5) ou encore des instances auxquelles participent les membres de l'observatoire ont été étudiés pour mettre en évidence les discussions entre les différents acteurs, afin de comprendre le statut de l'observatoire au sein de l'organisation. Voici la liste des documents recueillis dans le cadre de cette recherche :

**Tableau 12 : Documents recueillis et analysés dans le cadre de notre recherche**

<b>Année</b>	<b>Documents recueillis</b>
<b>1989</b>	Circulaire du Premier ministre Michel Rocard « <i>Renouveau du service public</i> »
<b>1997</b>	Document de présentation de l'observatoire
<b>2002</b>	Document de présentation de l'observatoire
<b>2002</b>	Contrat d'objectifs entre l'organisme et l'État (2002-2005)
<b>2002</b>	Plan d'action de l'observatoire
<b>2006</b>	Document de présentation de l'organisme
<b>2007</b>	Document de présentation de la DRH
<b>2008</b>	Rapport de la Cour des comptes concernant l'organisme
<b>2009</b>	Discours de Nicolas Sarkozy face aux directeurs d'organismes de recherche et présidents d'université
<b>2009</b>	Document de présentation de la DRH
<b>2009</b>	Contrat d'objectifs entre l'organisme et l'État (2009-2013)
<b>2011</b>	Recommandation du conseil scientifique – étude interdisciplinarité des IT
<b>2012</b>	Rapport des inspections générales de l'administration publique, des finances et des affaires sociales concernant la RGPP
<b>2014</b>	Document de présentation de la DRH
<b>2015</b>	Rapport de la Cour des comptes concernant la gestion des chercheurs
<b>2015</b>	Contrat d'objectifs entre l'organisme et l'État (2015-2018)
<b>2015</b>	Présentation par le responsable de l'observatoire de la politique GPEC de l'organisme lors d'une formation ESENER
<b>2016</b>	Guide méthodologique GPEC de l'observatoire
<b>1998-2007</b>	Rapports et résultats des études de l'observatoire
<b>2006-2016</b>	Bilans sociaux réalisés par l'observatoire
<b>2009-2017</b>	Comptes rendus des réunions du comité de suivi
<b>2009-2017</b>	Recommandations du comité de suivi et d'orientation suite aux études de l'observatoire
	Comptes rendus des réunions du comité technique avec la participation de l'observatoire
	Comptes rendus des réunions du CHSCT avec la participation de l'observatoire

### *5.2.3 Les observations non participantes*

Au cours de cette recherche nous avons eu la possibilité d'observer deux réunions du comité de suivi et d'orientation de l'observatoire. Lors de ces deux réunions, nous avons principalement pris des notes sans intervenir dans les débats. Une première réunion de trois heures du comité de suivi avait pour ordre du jour la présentation des résultats de la dernière étude de l'observatoire. L'objectif de la deuxième réunion était d'élaborer un avis et des recommandations, sur la base des conclusions de l'étude, qui seront transmises à la direction de l'organisme. L'observation de ces réunions nous permet d'analyser le travail de l'observatoire et aussi les échanges et débats des différents acteurs présents au sein de ce comité. Il faut préciser que ce sont les deux dernières réunions de ce comité de suivi. Il n'est pas à l'ordre du jour pour les membres de l'observatoire de réunir de nouveau les membres de ce comité de suivi. Nous reviendrons sur cet élément dans la prochaine partie de la thèse. De plus, nous n'avons pas pu observer d'autres situations que ces réunions du comité de suivi, car l'accès au terrain était assez restreint. Les acteurs rencontrés justifiaient cette contrainte par le fait que l'observatoire détenait beaucoup d'informations confidentielles pour pouvoir accéder à tous les documents, ou observer le travail au quotidien et des réunions plus restreintes. C'est également pour cette raison que nous n'avons pas pu rencontrer les membres de la cellule statistique de l'observatoire, chargés du bilan social et donc manipulant des données confidentielles de l'organisme.

Au vu de tous ces éléments, nous avons centré notre recherche sur la compréhension de l'évolution des missions et du fonctionnement de l'observatoire au cours de son existence afin d'identifier son statut et sa légitimité aux yeux des autres acteurs de l'organisme, ceci en fonction des logiques institutionnelles en présence.

### **5.3 La méthode d'analyse de données et l'organisation de la restitution des résultats**

Sur la base des données récoltées et du questionnement posé autour de notre objet de recherche, notre analyse des matériaux empiriques s'est déroulée en plusieurs étapes. Cette analyse a été guidée par notre volonté d'étudier un observatoire ayant vingt ans d'existence sous un angle processuel.

### 5.3.1 Une analyse et un codage des données dépendant du déroulement de notre recherche

Notre méthode d'analyse des données recueillies était liée à notre mode de raisonnement abductif. Les allers-retours entre la littérature et les données ont défini au fur et à mesure notre manière d'appréhender notre objet de recherche. En effet, il a été assez difficile de déterminer l'angle pertinent pour étudier un dispositif de gestion comme un observatoire. Le manque de littérature sur le sujet et les difficultés liées à la recherche de terrain ont eu un impact sur nos choix en matière d'analyse des données. Dans notre étude de cas, nous avons procédé à deux types d'analyse. Cela était nécessaire pour tirer un maximum d'informations et déterminer l'approche la plus intéressante pour étudier ce cas.

Dans un premier temps, nous avons effectué une analyse de contenu reposant sur le fait que « *la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expression ou signification similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours* » (Allard-Poesi et al., 2007, p. 493). L'analyse de contenu correspondait à nos besoins dans le sens où elle permet de surmonter la complexité d'un phénomène ayant peu d'éléments empiriques et théoriques existants (Allard-Poesi et al., 2007).

Il existe deux types d'analyse de contenu : l'analyse lexicale qui a pour unité d'analyse le mot, et l'analyse thématique renvoyant, comme son l'indique, aux phrases rapportant à un même thème (Allard-Poesi et al., 2007). Notre choix s'est porté sur l'analyse thématique car nous ne souhaitons pas nous restreindre à la fréquence d'apparition de certains mots mais bien comprendre et interpréter le discours des acteurs concernant notre objet de recherche dans sa globalité. Les recherches mobilisant l'analyse thématique « *s'attachent à découvrir, analyser et caractériser des phénomènes ou des processus, qui ont pour unité d'analyse l'unité de sens* » (Allard-Poesi, 2003, p.254). L'analyse thématique était compatible avec notre volonté de mettre en lumière, dans le cadre de la mise en œuvre d'un observatoire dans une organisation, le sens porté par les acteurs rencontrés tout au long de notre recherche.

Lors de cette analyse thématique, nous avons codé les données issues des entretiens, observations et documents récoltés afin de les classer dans des catégories renvoyant à « *un ensemble d'unités d'analyse disposant de significations proches, de caractéristiques formelles ou de propriétés similaires* » (Allard-Poesi, 2003, p. 262). Nos catégories d'analyse se

basaient sur des éléments issus de notre revue de littérature et également d'autres retenus lors de notre étude exploratoire :

- « Fonctionnement et outils mobilisés par l'observatoire » ;
- « Fonctions de l'observatoire dans l'organisation » ;
- « Acteurs – parties prenantes autour de l'observatoire » ;
- « Légitimité de l'observatoire dans l'organisation » ;
- « Contexte de l'organisation ».

Ces catégories nous ont permis de mieux comprendre le fonctionnement de cet observatoire des métiers dans l'organisme et d'identifier les différents acteurs impliqués directement ou indirectement dans ce dispositif. Les catégories issues de notre revue de la littérature, concernant les fonctions d'un dispositif de gestion, la légitimité intra-organisationnelle et les logiques institutionnelles, ont permis de mettre en évidence les fonctions et la légitimité détenues par l'observatoire, ainsi que le contexte de l'organisme de recherche, afin de déterminer les usages et la place de ce dispositif dans l'organisation.

Suite à cette analyse thématique, nous avons constaté que le contexte et les paramètres temporels étaient des éléments cruciaux pour la compréhension de cet objet de recherche. En effet, notre postulat sur la fragilité intrinsèque des observatoires, les caractéristiques propres à notre cas (son existence depuis une vingtaine d'années) et les acteurs rencontrés qui étaient finalement impliqués dans différentes phases de la vie du dispositif étudié nous ont conduit à appréhender notre analyse d'un point de vue processuel. Ainsi nous souhaitons mettre en évidence les différents mécanismes au cours du temps déterminant les fonctions et la légitimité actuels de l'observatoire et les raisons de son maintien dans l'organisation.

Ainsi, il nous semblait pertinent de procéder à une deuxième étape dans l'analyse des données récoltées en réalisant une analyse longitudinale. Ce type d'analyse permet d'étudier les évolutions d'un phénomène au cours du temps à travers des données portant au moins sur deux périodes différentes (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2007). L'analyse longitudinale donne la possibilité de comparer ces différentes périodes et de retracer l'évolution du phénomène observé (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2007). L'enjeu dans ce type d'analyse est de décrire un processus afin d'identifier l'ordre et l'enchaînement des éléments qui le compose (Mendez, 2010). Dans ce type d'analyse, le codage est lié à trois dimensions : le

contexte, les acteurs et les activités associés au phénomène étudié (Grenier et Josserand, 2007).

Afin de réaliser cette analyse longitudinale et ce codage d'une manière précise et adaptés à notre étude de cas unique, nous avons fait le choix de mobiliser l'approche contextualiste de Pettigrew (1985) et d'y intégrer les concepts théoriques associés à notre objet de recherche. Néanmoins, cette approche de Pettigrew ne permet pas d'identifier d'une manière précise ces différents événements marquants dans l'histoire de l'observatoire, et donc d'analyser les stratégies des acteurs ayant eu une influence sur les fonctions et la légitimité du dispositif dans l'organisme de recherche.

Il nous semblait donc pertinent de mobiliser une méthode d'analyse donnant la possibilité de révéler ces événements marquants et de les classer chronologiquement. Notre choix s'est alors porté sur la méthodologie des trajectoires des projets dans les organisations (Mendez, 2010).

### *5.3.2 Identification des événements marquants de l'histoire de l'observatoire : la méthodologie des trajectoires des projets dans les organisations*

Pour déterminer d'une manière objective et précise les différents événements importants dans l'histoire de l'observatoire, dans le but de comprendre son évolution et sa place actuelle dans l'organisation, il nous fallait utiliser un cadre d'analyse pertinent et déjà opérationnalisé dans d'autres travaux. Nous mobilisons une méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations, issue de l'ouvrage *Processus* de Mendez (2010) et dont un article a été publié dans *Management et Avenir* par Brochier et al. (2010).

L'objectif des auteurs dans l'ouvrage de Mendez (2010) et l'article de Brochier et al. (2010) était de proposer un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des projets dans les organisations. En effet, les auteurs soulignent que la littérature sur le sujet est riche, mais également assez disparate. Ils s'inspirent des travaux de plusieurs disciplines (gestion, économie et sociologie), d'auteurs phares (Chandler, 1962 ; Pettigrew, 1990, 1997 ; Garfinkel, 1984 ; Van de Ven et Poole, 1995 ; Abbott, 1990, 1995, 2001 ; Grossetti, 2004) pour montrer que la trajectoire d'un projet est dynamique, pouvant être marquée par des changements brutaux de son orientation, avec un véritable acteur qu'est le contexte.



Mendez (2010) et Brochier et *al.* (2010) précisent que les différents auteurs qui ont développé des concepts fondateurs concernant la trajectoire d'un projet, n'ont pas remplacé ces concepts dans un cadre plus général et ont développé une réflexion méthodologique pour opérationnaliser leurs concepts.

Brochier et *al.* (2010) définissent la trajectoire d'un projet dans une organisation comme « *un ensemble de phénomènes organisés dans le temps qui combinent des ingrédients et des moteurs dont le changement éventuel permet d'identifier des séquences. Lorsque ces changements modifient l'orientation même de la trajectoire, ils correspondent à des bifurcations. La dynamique de chacune des séquences repose sur le ou les moteurs qui sont au principe au l'action.* » (p.90). À travers cette définition, ils mettent l'accent sur le fait que la trajectoire d'un projet dans une organisation est caractérisée par des ingrédients, des moteurs, des séquences et des éventuelles bifurcations. Ces différentes notions réunies dans un cadre précis constituent l'une des originalités de la démarche de ces auteurs, permettant d'analyser de manière précise les trajectoires des projets dans les organisations.

**Les ingrédients** renvoient aux éléments de contexte identifiés et particulièrement ceux qui agissent directement sur la trajectoire d'un projet spécifique. Mendez (2010) et Brochier et *al.* (2010) se basent notamment sur l'approche contextualiste (Pettigrew, 1985) pour montrer que le contexte ne peut être distingué des faits, car le contexte est un véritable acteur dans la trajectoire d'un projet. La notion « d'ingrédients » est apportée afin de bien distinguer les éléments du contexte qui ont une influence directe sur la trajectoire, d'autres éléments présents qui n'agissent pas sur cette trajectoire restant partie du contexte. Mendez (2010) et Brochier et *al.* (2010) précisent que l'identification est une opération difficile par rapport aux trois éléments caractérisant une trajectoire. Ils conseillent, dans ce cas, la mobilisation de la notion de « pertinence du contexte » suggérée par Pettigrew (1990). La notion de « pertinence du contexte » permet au chercheur de déterminer des données du contexte lui semblant les plus pertinentes, c'est-à-dire les éléments qui font la différence ou interviennent dans le changement. D'un point de vue méthodologique, la pertinence des éléments du contexte peut être identifiée par le chercheur à travers une triangulation des données, attribuant alors une validité interne à ces données, et le regard rétrospectif des acteurs interrogés sur leur propre action propose une certaine validité externe (Mendez 2010 ; Brochier et *al.*, 2010).

**Les moteurs** mettent en avant le caractère dynamique d'une trajectoire. Ils correspondent au mouvement des ingrédients et leurs assemblages tout au long de la trajectoire. La littérature sur la trajectoire des projets dans les organisations propose quatre moteurs archétypiques :

**Le moteur « cycle de vie »** - Il permet à la trajectoire de suivre une logique. Les phases et l'état final étant connus d'avance régulent le processus de changement.

**Le moteur « évolutionniste »** - Il comprend trois mécanismes complémentaires : des variations se produisent lors de la trajectoire avec de potentielles alternatives pour la suite ; ces variations sont sélectionnées et les évolutions sélectionnées sont conservées et reproduites.

**Le moteur « dialectique »** - Il est créé par la tension entre différentes entités présentes dans la trajectoire. Très souvent, une des entités l'emporte ; mais si les forces s'annulent, cela peut produire une forme de stabilité au sein de la trajectoire.

**Le moteur « téléologique »** - Il renvoie à l'existence d'un objectif commun entre les différentes entités qui agissent sur la trajectoire. Elles contrôlent l'évolution de la trajectoire, en changeant par exemple les objectifs, toujours dans le but d'atteindre l'état final souhaité collectivement.

Ces quatre moteurs caractérisent et permettent d'expliquer le mouvement et l'évolution des dynamiques au sein d'une trajectoire.



**Les séquences** permettent d'identifier les différentes étapes d'une trajectoire et plus précisément les frontières entre ces étapes. Une séquence est caractérisée par la nature de l'agencement entre les différents ingrédients. Ces derniers se combinent et interagissent pour constituer une configuration particulière. Mendez (2010) et Brochier *et al.* (2010) précisent que ce n'est pas l'ordre des ingrédients qui détermine une séquence mais plutôt l'interaction entre les différents ingrédients. Afin d'identifier une séquence, le chercheur doit déterminer si une modification s'est produite au niveau de la configuration des ingrédients et du moteur de la séquence précédente.

**Les bifurcations** correspondent à un changement brutal de la trajectoire. Une bifurcation est généralement causée par un événement charnière important provoquant une rupture singulière et inattendue dans la trajectoire. Cet événement est souvent précédé par une période de crise à travers l'accumulation de conflits, et suivi d'une période de résolution (Mendez, 2010 ; Brochier *et al.*, 2010). Dans une trajectoire, la bifurcation renvoie à un changement majeur et

rapide de la configuration des ingrédients. Mendez (2010) et Brochier et *al.* (2010) précisent que deux séquences peuvent se succéder sans l'apparition d'une bifurcation dans la trajectoire dans la mesure où la configuration des ingrédients change progressivement.

Reprenant les différents éléments cités précédemment, Mendez (2010) et Brochier et *al.* (2010) se basent sur les méthodologies proposées par Langley (1999) pour proposer leur propre méthode d'analyse de la trajectoire d'un projet dans une organisation. Mendez (2010) et Brochier et *al.* (2010) soulignent que l'analyse d'une trajectoire ne doit pas être confondue avec une approche longitudinale car si le paramètre temporel est un élément important dans l'analyse, il n'est pas suffisant au regard des ingrédients complexes qui évoluent et ont une influence sur la trajectoire du projet. Langley (1999) identifie sept méthodologies présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 13 : Méthodologies de recherche, précision et généralité des résultats**  
(Langley, 1999 cité par Brochier et *al.*, 2010, p. 93)

Méthodologie	Précision par rapport à la trajectoire	Généralité des résultats
	Forte	Faible
Narrative Théorie enracinée Décomposition temporelle Graphique Synthétique Quantification Simulation informatique	 Faible	 Forte

Ces différentes méthodologies ont des caractéristiques particulières notamment en fonction de leur précision dans l'analyse de la trajectoire et de la généralisation des résultats obtenus, comme il est souligné dans le tableau. Mendez (2010) et Brochier et *al.* (2010) privilégient la méthodologie de recherche de la « décomposition temporelle » car elle se concentre plus précisément sur l'identification des séquences. Cette méthode ne prend pas uniquement en

compte le temps, elle identifie les événements, leurs cohérences, les évolutions et les changements brutaux dans une trajectoire. De plus, les auteurs plaident pour la réalisation d'une étude de cas, car la trajectoire d'un projet est un phénomène social complexe s'inscrivant dans un contexte organisationnel. Cela nécessite alors un travail du chercheur au plus près du terrain lui permettant de recueillir des données précises afin de reconstituer la trajectoire d'un projet. Plus précisément, les auteurs préconisent, du moins dans un premier temps, la réalisation d'une étude de cas unique afin de mieux connaître la trajectoire d'un projet, pour pouvoir ensuite confronter ces résultats avec d'autres études de cas dans l'ambition d'une généralisation théorique.

Pour analyser l'histoire de l'observatoire que nous étudions et déterminer les événements marquants ayant eu un impact sur son évolution au sein de l'organisme de recherche, nous mobiliserons donc la méthodologie des trajectoires des projets dans les organisations présentée ci-dessus. Sur la base des différentes méthodes de récoltes de données (entretiens, analyse documentaire, observation), nous identifierons les ingrédients, les moteurs, les séquences et les éventuelles bifurcations au sein de la trajectoire de l'observatoire. Notre choix d'effectuer une étude de cas unique rejoint la préconisation de Mendez (2010) et Brochier et *al.* (2010) de réaliser ce type d'analyse afin de recueillir des données riches, pour reconstituer la trajectoire de l'observatoire de la manière la plus précise possible. Ce travail représente une première étape dans l'analyse des données récoltées pour déterminer des séquences bien distinctes de la trajectoire de l'observatoire des métiers, pour ensuite, analyser les différentes actions des acteurs à la suite des événements qui caractérisent ces séquences.

Les éléments constitutifs de cette méthodologie de la trajectoire des projets dans l'organisation permettent de compléter notre cadre d'analyse. Sur la base de nos corpus théoriques et des éléments empiriques, nous avons identifié des ingrédients permettant de construire notre codage définitif et guider notre analyse concernant cet observatoire des métiers pour répondre à notre problématique de recherche. Les trois dimensions de l'approche contextualiste de Pettigrew (contexte, processus et contenu) organisent la restitution de nos résultats. Pour chaque dimension de l'approche, nous avons déterminé des ingrédients dont leur évolution au cours du temps déterminera le nombre et la dynamique des séquences identifiées pour l'observatoire. A chaque séquence, nous reviendrons alors sur les trois dimensions de l'approche et l'évolution des ingrédients afin d'expliquer la trajectoire de l'observatoire.

**La dimension « contexte »** concerne les évolutions de l'environnement institutionnel et organisationnel auxquelles est confronté l'observatoire tout au long de son histoire. Ainsi, nous nous intéresserons à deux ingrédients, le **contexte externe** correspondant aux évolutions de l'environnement institutionnel de l'organisme (nouvelles lois, évolution de la politique au sein de la fonction publique ou de la recherche, changement de gouvernement...), et le **contexte interne** représentant l'évolution de la politique RH de l'établissement et les changements concernant l'organigramme de la DRH et le profil des acteurs de l'observatoire ou d'autres parties prenantes comme le DRH. Ces éléments de l'environnement permettent d'expliquer, dans la dimension « **processus** », les **logiques institutionnelles** véhiculées par les acteurs, dont l'expression est analysée à travers leurs discours, leurs collaborations, des éléments relatifs au COS, et sont caractérisées par les critères inspirés de la typologie de Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012). Les logiques institutionnelles sont présentes dans la dimension « processus » car elles nous permettent de mettre en lumière les évolutions de l'environnement institutionnel à travers les pratiques de acteurs. Les stratégies des acteurs sont également mises en évidence dans la dimension « processus » à travers les différents **usages et appropriations** de l'observatoire au sein de l'organisation. Pour objectiver ces appropriations, nous mobiliserons les différentes valeurs d'appropriation proposées par De Vaujany et Grimand (2005). Enfin, les éléments du contexte et du processus identifiés permettront d'expliquer le « **contenu** » de l'observatoire en fin de séquence, c'est-à-dire le statut de l'observatoire des métiers dans l'organisation. Nous nous intéresserons aux **études** réalisées et aux **outils** mobilisés par les acteurs du dispositif, afin de déterminer le type de **fonction** et de **légitimité** conféré à l'observatoire selon les typologies présentées dans la première partie de la thèse. Nous nous appuyerons, concernant l'analyse des fonctions, sur la typologie regroupant celles de Moisdon (1997), Gilbert (1998) et Chiapello et Gilbert (2006), et pour la légitimité intra-organisationnelle sur les catégories proposées par Suchman (1995), Ruef et Scott (1998), Weber (1971) et Cullière (2006).

Les tableaux suivants matérialisent la démarche adoptée selon les différentes dimensions de l'approche contextualiste et des ingrédients identifiés pour l'analyse de notre étude de cas.

**Tableau 14 : Ingrédients et éléments de codage relatifs à la dimension contexte**

Ingrédients	Éléments caractéristiques des ingrédients
<b>Contexte</b>	
<b>Contexte externe à l'organisme</b>	<p>Évolution de la fonction publique en général.</p> <p>Évolution des politiques publiques nationales et européennes de la recherche scientifique.</p>
<b>Contexte interne</b>	<p>Évolution de la politique RH, transformation de la DRH au cours de la période étudiée (DRH successifs, nouveaux outils, réorganisation des services...).</p> <p><b>Organigrammes</b> de l'organisme et de la DRH pour déterminer la place occupée par l'observatoire dans l'établissement selon les séquences.</p> <p><b>Profil</b> des membres de l'observatoire ou de certaines parties prenantes comme le DRH expliquant son évolution.</p>

**Tableau 15 : Ingrédients et éléments de codage relatifs à la dimension processus**

Ingrédients	Éléments caractéristiques des ingrédients
<b>Processus</b>	
<b>Expression des logiques institutionnelles</b>	<p>Analyser les différents <b>discours</b> des acteurs révélateurs de leurs stratégies et intérêts autour de l'observatoire.</p> <p>Différentes <b>collaborations</b> de l'observatoire avec les services RH, agents, ou syndicats faisant parfois apparaître certaines tensions.</p> <p><b>COS</b> : instance révélatrice de certaines séquences de l'observatoire et de sa place dans l'organisme. Reflet de certaines interactions/stratégies entre des parties prenantes importantes (DRH, syndicats...).</p> <p>Identification et caractérisation des logiques institutionnelles sur la base des critères issues de la littérature et en fonction du contexte et des éléments ci-dessus.</p>
<b>Appropriations et usages de l'observatoire</b>	<p><b>Valeur caution</b> – L'observatoire est utilisé par les acteurs de l'organisation pour légitimer leurs actions.</p> <p><b>Valeur structurelle</b> - L'observatoire est mobilisé et mis en avant pour ses capacités techniques.</p> <p><b>Valeur d'appropriation (construction et usage)</b> – Les acteurs donneront un sens à l'observatoire en se le réappropriant (construction) ou à travers ses effets pratiques et sa performance opératoire ou économique (à l'usage).</p>

**Tableau 16 : Ingrédients et éléments de codage relatifs à la dimension contenu**

Ingrédients	Éléments caractéristiques des ingrédients
<b>Contenu</b>	
<b>Études et outils de l'observatoire</b>	<p>Différentes <b>études</b> réalisées par l'observatoire lors des différentes séquences.</p> <p><b>Outils</b> produits et mobilisés par l'observatoire lors des différentes séquences montrant l'orientation de ses travaux.</p>
<b>Types de fonction et de légitimité de l'observatoire</b>	<p><b>Fonction pragmatique</b> – L'observatoire est un moyen de répondre aux besoins de l'organisation concernant des pratiques liées aux métiers de l'organisation.</p> <p><b>Fonction épistémique</b> – L'observatoire est un outil permettant d'avoir une meilleure connaissance des pratiques existantes afin d'acquérir une meilleure compréhension de l'organisation et plus précisément de ses métiers.</p> <p><b>Fonction politique</b> – L'observatoire est un moyen de satisfaire les intérêts de ses acteurs ou d'autres (direction, syndicats...) lors de tentatives d'appropriation. L'observatoire véhiculerait la philosophie de certains acteurs et pourrait établir des rapports de force.</p> <p><b>Fonction d'exploration</b> – L'observatoire est un outil permettant de développer de nouvelles philosophies au sein de l'organisme de recherche, afin notamment d'orienter les évolutions des métiers et donc de transformer les savoirs techniques de base.</p> <p><b>Légitimité pragmatique</b> – Outils ou pratiques produits par l'observatoire auxquels les acteurs de l'organisation (DRH, agents, syndicats...) tirent un bénéfice visible.</p> <p><b>Légitimité cognitive</b> – Compréhensibilité par les acteurs de l'organisation des pratiques et des informations provenant de l'observatoire.</p> <p><b>Légitimité morale</b> – Valeurs et principes portés par l'observatoire et la manière dont ils sont perçus par ses parties prenantes au sein de l'organisation.</p> <p><b>Légitimité technique</b> – Évaluation des caractéristiques et des propriétés intrinsèques de l'observatoire. Cela concerne principalement le côté technique de l'outil.</p> <p><b>Légitimité charismatique</b> – Cette dimension de la légitimité nous aidera à mettre en lumière et analyser le rôle du responsable de l'observatoire des métiers dans le fonctionnement et l'évolution des missions de sa structure au sein de l'organisation.</p> <p><b>Légitimité expertale</b> – L'observatoire ne sera pas uniquement reconnu par sa connaissance de l'organisation mais également par sa compétence de conseil et d'accompagnement, suite à une sollicitation de l'organisme sur certains sujets.</p>

## Conclusion du chapitre 5

**Dans la première section** de ce chapitre, nous avons présenté notre cas en décrivant notre terrain de recherche : un grand organisme public de recherche, employant de nombreux agents, sur des métiers différents sur tout le territoire français et à l'étranger. L'organisation de cet établissement oblige ses acteurs à mettre en place de nombreux outils de gestion comme un observatoire afin de recueillir des informations précises sur l'évolution de ses métiers dans le but de les intégrer dans leur politique RH.

**La deuxième section** permettait d'énumérer les méthodes de récolte de données choisies dans le cadre de cette recherche. À la suite d'une étude exploratoire nous donnant de premiers éléments empiriques sur les observatoires dans les organisations, nous avons réalisé trente entretiens semi-directifs, des observations non participantes et une analyse de nombreux documents dans le but de retracer l'histoire de l'observatoire et de comprendre sa place dans l'organisme. De plus, cette section présentait notre méthode pour analyser les données récoltées. L'analyse et le codage de ces données ont été réalisés en deux temps afin de répondre à notre questionnement concernant notre objet qui s'est construit au fur et à mesure de cette recherche. D'une analyse thématique à une analyse longitudinale, en mobilisant l'approche contextualiste et la méthodologie des trajectoires des projets dans les organisations, ce choix d'analyse nous semblait être le moyen le plus opportun pour décrire et expliquer l'évolution de l'observatoire et les actions des parties prenantes à ce dispositif pour assurer son maintien.





## Fin de la deuxième partie

**Le chapitre 4** retraçait notre réflexion concernant la construction de notre objet de recherche, guidée par un mode de raisonnement abductif. Les concepts théoriques mobilisés, notre étude exploratoire, les difficultés d'accès au terrain et les caractéristiques de notre cas nous ont orienté vers une étude de cas unique concernant l'évolution d'un observatoire dans une organisation. Ce choix d'étude nous permet de nous positionner dans un paradigme épistémologique interprétativiste, avec la volonté d'interpréter les actions et les stratégies des acteurs autour d'un observatoire dans un contexte organisationnel précis.

**Le chapitre 5** présentait notre choix des méthodes de récolte et d'analyse des données, en fonction de la construction de notre objet recherche présentée dans le chapitre précédent. Nous avons constaté qu'avec les données en notre possession et notre questionnement de recherche, il était important de procéder à une analyse processuelle de notre cas. Ce choix prenait sens lorsque nous étions face à un observatoire existant depuis plus d'une vingtaine d'années et que nous souhaitions déterminer de quelle manière un tel dispositif pouvait survivre dans une organisation. Les méthodes d'analyse mobilisées nous permettent alors d'identifier chronologiquement les séquences de l'histoire de ce dispositif, à travers l'évolution des ingrédients identifiés spécifiques à notre étude de cas. L'analyse de ces ingrédients et la caractérisation des séquences mettront en lumière les actions des parties prenantes de l'observatoire ayant eu une influence sur son évolution dans l'organisation.



## Troisième partie : Analyse des résultats et discussion

Cette troisième partie de la thèse est consacrée à la présentation des données récoltées lors de cette recherche. Nous analyserons ces données à travers notre cadre théorique et les méthodes d'analyse présentées dans les chapitres précédents. Nous allons également consacrer un chapitre pour discuter les résultats obtenus avec la littérature afin de montrer l'apport, les différences ou encore la complémentarité de ces résultats avec les travaux présentés dans la première partie de ce manuscrit.

Pour notre étude de cas, nous avons déterminé trois séquences de la trajectoire de l'observatoire. Chaque séquence sera analysée dans un chapitre distinct pour caractériser au mieux la fonction et la légitimité de l'observatoire en fonction de l'évolution des ingrédients identifiés au préalable. Les données présentées dans ces chapitres seront analysées de telle sorte à montrer les stratégies, les intérêts et les interactions entre les acteurs autour de l'observatoire des métiers. Nous mobiliserons le cadre théorique mobilisant la littérature sur les outils de gestion, les logiques institutionnelles et la légitimité intra-organisationnelle dans une approche contextualiste.

Dans le **chapitre 6**, nous analyserons la première séquence de la trajectoire de l'observatoire en mettant en évidence le contexte propice de création de ce dispositif. De plus, nous caractériserons la logique d'observation sociale portée par les membres de l'observatoire et leurs interactions avec la direction des ressources humaines de l'organisme.

Le **chapitre 7** permettra de montrer que lors de la deuxième séquence des évolutions institutionnelles importantes avaient bousculé le fonctionnement de l'observatoire des métiers. Cette deuxième séquence sera intéressante pour analyser d'un point de vue empirique les conséquences sur le dispositif d'un conflit entre la logique d'observation sociale portée par les acteurs de l'observatoire et la logique gestionnaire de la DRH.

Le **chapitre 8** reviendra sur la dernière séquence identifiée concernant la trajectoire de l'observatoire. Cette séquence était un tournant important dans l'histoire de l'observatoire avec la mise en œuvre par ses membres et la DRH d'un guide de gestion prévisionnelle des

emplois et des compétences ayant des conséquences sur la poursuite des missions originelles du dispositif.

Enfin, dans le **chapitre 9**, nous engagerons une discussion entre nos résultats empiriques et les corpus théoriques mobilisés. Nous déterminerons les différents apports de notre recherche, notamment vis-à-vis du projet de connaissances établi dans la première partie de cette thèse. Nous formulerons également des recommandations managériales à destination des acteurs responsables d'observatoires et de DRH souhaitant mobiliser ce genre de dispositif, nous présenterons les perspectives futures de notre recherche et nous finirons sur les limites de notre travail.

## **Chapitre 6**

### **Une manifestation sans contrainte de la logique d'observation sociale des membres de l'observatoire (Séquence 1 de l'observatoire entre 1994 et 2007)**

Ce premier chapitre des résultats retrace la genèse de l'observatoire, des raisons de sa création et ses premières missions. Cette création du dispositif s'inscrit dans un contexte de modernisation des administrations publiques et de réformes au sein de l'Enseignement supérieur et de la recherche. Nous allons analyser la manière dont ces évolutions institutionnelles sont reflétées par les missions de l'observatoire et correspondent à la logique portée par ses acteurs.

Afin de déterminer la fonction et la légitimité de l'observatoire lors de cette première séquence, nous reviendrons, tout d'abord, précisément sur les caractéristiques du contexte de l'époque. De plus, nous caractérisons également la logique d'observation sociale portée par les membres de l'observatoire, caractérisée par leur profil et leur volonté de réaliser des travaux en toute indépendance. Nous verrons que dans cette séquence, l'observatoire était reconnu comme un véritable dispositif de production de connaissances dont la DRH exploitait toute sa technicité pour sa politique RH et sa communication.

## **6.1 Un contexte de modernisation de la gestion des ressources humaines dans l'organisme favorable à l'introduction d'un observatoire des métiers**

La première séquence renvoie à la création de l'observatoire des métiers et la réalisation de ses premiers travaux. Cette création et ses premiers travaux s'inscrivent dans un contexte global de modernisation de la fonction publique et de réformes structurelles des organismes de recherche en France depuis les années 1980. De plus, le contexte interne de l'organisme de recherche est caractérisé par la volonté de ses dirigeants de l'époque de faire évoluer leur gestion des ressources humaines en adéquation avec les nouveaux enjeux de l'époque.

### *6.1.1 La modernisation des administrations publiques : les prémises d'un nouveau management public*

Dans les années 1980, de nombreux pays engageaient une évolution de leurs administrations publiques. Le contexte économique de l'époque obligeait les gouvernements à revoir leurs politiques de pilotage de leur service public en adéquation avec les nouvelles contraintes budgétaires. De ce fait, les discours sur la rigidité du secteur public caractérisée par une bureaucratie centralisée et la nécessité de s'inspirer du secteur privé en matière de gestion (financière, RH...) prenaient de l'ampleur. Ces discours ont alimenté une nouvelle vision de la gestion des administrations publiques en Europe et dans le monde, orientée vers l'économie, l'efficacité et l'efficience (Urio, 1998). Cette vision était portée par le concept de « nouveau management public ».

Ce nouveau management public ne se développait pas de la même manière dans tous les pays. Par exemple, au Royaume-Uni, initiateur de cette nouvelle vision, le processus d'intégration de ce type de management a été très rapide, à travers notamment la privatisation de nombreuses entreprises publiques et la création d'agences chargés de décentraliser les missions de service public et de veiller à une rigueur budgétaire. Du côté de la France, l'instauration du nouveau management public a été plus long à entrer dans les mentalités et se mettre en place dans les faits. Bien que dans les années 1980 et 1990 des initiatives avaient été engagé, à l'image des politiques de la décentralisation, les réformes profondes allant dans le sens de ce nouveau management public vont se multiplier plutôt dans les années 2000.

En France, il est intéressant de constater que l'évolution des administrations publiques était reflétée par l'ambition de « modernisation » des politiques de l'époque. En effet, Brauns (1990) rappelle que le gouvernement socialiste français en 1984 avait pour élément de langage, dans la mise en œuvre de ces réformes, la « modernisation institutionnelle » avec la décentralisation ou encore la « modernisation sociale » avec les Lois Auroux relative à une évolution importante du droit du travail. L'objectif était de remettre à jour le fonctionnement des organisations publiques à travers un changement technique, en dotant ces organisations d'un nouvel outillage financier et managériale adapté aux enjeux politiques et aux évolutions technologiques de l'époque. Cette volonté de modernisation de la fonction publique dans les années 1980 était finalement les prémisses d'un nouveau management public, déjà bien engagés au même moment dans d'autres pays comme le Royaume-Uni.

Ces prémisses se matérialisent avec la circulaire de 1989 du premier ministre Michel Rocard nommée « *Renouveau du service public* ». Le discours du gouvernement de l'époque sur la compétitivité et l'efficacité des services publics était véhiculé à travers de nouvelles orientations concernant les politiques de management des agents, d'évaluation des politiques publiques et de responsabilités budgétaires et administratives. Cette circulaire mettait en avant un enjeu décisif de modernisation des services publics car ils « *conditionnement de manière parfois déterminante la compétitivité de notre appareil économique, peuvent jouer un rôle clé dans la construction européenne et occupent, en tout état de cause, une place essentielle dans la vie quotidienne des Français* ». Pour cela, Michel Rocard mettait au premier plan une valorisation de la gestion des ressources humaines au sein des organisations publiques. Il insistait sur la nécessité de mettre en place une gestion plus dynamique des agents en favorisant les formations en gestion des ressources humaines. Du point de vue de la politique RH en générale, le premier ministre de l'époque souhaitait que la gestion prévisionnelle des emplois des effectifs et des carrières devienne un instrument central permettant d'assurer l'évolution des métiers et des qualifications et de bénéficier d'une allocation optimale des emplois correspondant aux besoins des administrations. Les administrations devaient de se doter d'outils capables d'analyser et d'accompagner ces évolutions à travers « *systématiquement une réflexion sur l'organisation, le contenu et les conditions de travail, menée en association étroite avec les personnels intéressés. C'est la condition indispensable pour permettre à la fois une utilisation optimale des équipements, la valorisation des qualifications des agents, l'amélioration de leurs conditions de travail* ».



Dans les années 1980 et 1990, la fonction publique en France donc est marquée par cette volonté de modernisation de la gestion de ses organisations. L'orientation des changements impulsés dans la fonction publique est caractérisée par l'ambition de rendre efficace les méthodes de gestion, et transparent les processus d'évaluation des organisations et des politiques publiques. De plus, la nécessité de faire participer les agents aux évolutions était importante afin de prendre en compte tous les aspects de leur travail et de favoriser les conditions d'exécution de leurs activités. Pour cela, le dialogue social était un instrument privilégié, à travers les instances comme le comité technique (CT) ou le comité d'hygiène et sécurité (CHS), ou encore la décentralisation et l'ouverture de la négociation à de nouvelles thématiques (formation continue, organisation du travail, mobilité des agents...). Néanmoins, la prise en compte des agents dans ces évolutions passait également par toute une démarche d'analyse de leurs activités et de l'organisation en général. En effet, l'idée était d'inciter les administrations à connaître plus précisément leur organisation du travail et les compétences de leurs agents afin d'engager des évolutions les plus efficaces et adaptées. La circulaire de Michel Rocard en 1989 est un exemple de cette nouvelle réflexion, représentée par cette directive précise : « *le développement d'études, de recherches et d'actions expérimentales doit être systématiquement encouragé* ».

Dans les années 1980, l'un des champs ayant subi des restructurations juridiques importantes pour correspondre aux nouvelles évolutions de la fonction publique est celui de l'enseignement supérieur et la recherche. En effet, deux lois de programmation et d'orientation ont été mise en œuvre à cette période (juillet 1982 et décembre 1985) et ont structuré de manière significative, d'un point de vue juridique et organisationnel, le paysage actuel de la recherche publique en France.

La loi de 1982 permettait d'attribuer à un nouveau statut juridique aux organismes de recherche adapté plus spécifiquement à leur activité. Auparavant, ces organismes pouvaient avoir, selon leurs thématiques et activités, soit un statut d'établissement public administratif, soit un statut d'établissement public à caractère industriel et commercial. Chacun de ces statuts étaient régis par des règles de gestion différentes et rendaient plus difficiles la mobilité des personnels de recherche et la collaboration entre les laboratoires des différents organismes. La loi de 1982 instaurait un nouveau statut pour pallier certaines de ces difficultés, celui d'établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST).

Si la loi de 1982 modifiait le statut des organismes de recherche, pour aller plus loin l'objectif était désormais de modifier le statut des personnels de recherche. Avant 1982, les personnels de recherche étaient des « contractuels à statut » donnant tout de même la possibilité de réaliser une carrière similaire aux fonctionnaires classiques. En 1983, un décret de l'Etat indique que les métiers de la recherche (chercheurs, ingénieurs et personnels techniques, administration de la recherche), au sein des établissements publics à caractère scientifique et technologique, sont reconnus par les dispositions statutaires de la fonction publique. Plus précisément, ce décret statutaire commun concernant les chercheurs et les IT permettait à ces personnels de devenir officiellement des fonctionnaires, tout en prenant compte les spécificités de chaque corps au sein des EPST.

Ce décret impliquait des changements importants dans la politique des ressources humaines des organismes de recherche. En effet, avant ce décret, la politique RH (recrutement, formation, gestion des carrières...) était réalisée dans une logique de métiers, alors que le changement conduit à une politique RH dépendant d'une logique de corps spécifique aux fonctionnaires. Cela implique, par exemple, des contraintes dans le recrutement pour les profils, la description d'un métier étant différent de celle d'un corps. Une réflexion a donc été menée au sein des organismes et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche pour classer tous les métiers de la recherche et les faire correspondre à l'organisation par corps de la fonction publique. Il a fallu adapter les recrutements, les concours, les contrats (avec une vague de titularisation) et la description des métiers aux statuts de la fonction publique. À l'époque, les contractuels ingénieurs et techniciens dans les laboratoires étaient recrutés sur des logiques métiers sachant que le statut général de la fonction publique était organisé par corps. Ce détail est important au moment des titularisations des contractuels car le recrutement dans une logique de « métiers » pouvait être en contradiction avec le statut par « corps » dans la fonction publique et également poser des problèmes de classifications.

Dans les années 1990, les réformes concernant le fonctionnement et le pilotage de la recherche publique en France se poursuivait également avec un nouveau mode de relation entre l'Etat et les différents organismes. En effet, lors de cette période, se mettait en place une logique de contractualisation à travers laquelle l'Etat et chacun des organismes définissent des objectifs et des actions à réaliser sur un nombre d'années défini. Cette nouvelle relation correspondait totalement dans les enjeux de l'époque avec la décentralisation et déconcentration des responsabilités au sein des administrations publiques, symbolisés dans ce

cas par le passage d'une logique de tutelle à une logique de contractualisation entre l'Etat et les organismes de recherche public français.

Tous ces éléments montrent l'évolution de la fonction publique à partir des années 1980. Un nouveau management public s'installait assez lentement avec une vision plus moderne de la gestion des organisations. Cette vision était reflétée au travers de certaines directives ou réformes favorisant une gestion plus efficace des administrations, caractérisée notamment par une analyse plus précise des organisations et la mise en place d'outils de gestion. Le paysage de la recherche publique s'inscrivait dans cette évolution avec des changements juridiques et structurels ayant des conséquences sur le fonctionnement et la gestion des organismes.

#### *6.1.2 La nouvelle vision de la GRH au sein de l'organisme aboutissant à la création d'un observatoire des métiers*

L'organisme de recherche que nous étudions dans le cadre de cette thèse a évolué au cours de cette première séquence, notamment pour s'adapter aux évolutions de la recherche publique et aux exigences de l'Etat en matière de pilotage et de structurations des différentes administrations.

Tout au long des années 1990, les différents directeurs généraux de l'établissement souhaitent une modernisation de la gestion RH en mettant en place, à travers des outils, une politique de gestion prévisionnelle des emplois et compétences correspondant au « *Renouveau du service public* » impulsé par Michel Rocard. Cette modernisation de la gestion des ressources humaines s'inscrivait dans un projet stratégique de l'établissement souhaitant répondre d'un point de vue scientifique aux attentes de la société. Pour les directeurs de l'époque ce projet devait passer par une décentralisation et une diversification des modes de gestion. Ce projet stratégique et cette modernisation de la GRH étaient matérialisés par de nouvelles modalités de travail des agents administratifs de l'organisme, qui devaient par exemple atteindre des objectifs mesurables à travers des indicateurs. La nécessité de mettre en place une véritable politique de « ressources humaines », avec l'apparition de ce terme à cette époque dans cet organisme, passait par une meilleure efficacité des procédures et une focale sur les personnels et leurs compétences. Un diagnostic a été réalisé, à la fin des années 1980, pour analyser les besoins afin de détecter des problèmes communs de gestion au sein des laboratoires et des établissements de l'organisme, malgré la diversité et la spécificité des disciplines de

recherche. Ce diagnostic s'intéressait, entre autres, à la direction des laboratoires, à la mobilité des personnels, à la reconnaissance des ingénieurs et techniciens ou encore à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'organisme.

Dans la lignée de ce diagnostic, la mise en place d'une nouvelle gestion des emplois et des compétences nécessitait une connaissance précise des métiers au sein de l'organisme. Pour répondre à cette problématique, en 1991, la direction de l'organisme avait créé un bureau d'étude, avec la participation de nombreux agents, dans le but d'établir des fiches descriptives des différents métiers pour élaborer un répertoire des métiers. Cette idée de répertoire des métiers a déjà été initiée au moment des réflexions sur le changement de statut des métiers de la recherche, mais prend complètement forme avec les ambitions de modernisation de la direction au début des années 1990. L'objectif de ce répertoire était de créer des fiches emploi-type et de catégoriser les métiers au sein de l'organisation en familles professionnelles. Ce répertoire permettait d'avoir une meilleure connaissance des métiers et de pouvoir être mobilisé au moment de mettre en œuvre la nouvelle politique RH de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Avec ce répertoire des métiers, l'organisme poursuit son objectif de modernisation de la gestion RH et souhaite développer cette volonté de décrire et catégoriser des métiers diversifiés par le nombre élevé de disciplines scientifiques et qui évoluent très vite au fil des années. Pour cela, l'organisme prend la décision d'institutionnaliser un travail de veille sur les métiers avec la création d'un observatoire des métiers en 1994. Cet observatoire poursuit le travail initial du bureau d'étude en mettant à jour le répertoire des métiers exclusivement dédié aux ingénieurs et techniciens. L'observatoire n'était pas à l'époque un service RH, mais de par sa nature il était un dispositif lié à la DRH. Cette mise à jour est la première activité de l'observatoire des métiers, qui est chargé de réaliser une refonte complète du répertoire entre 1997 et 2000. La mise en place d'un observatoire des métiers met en avant la volonté de l'organisme de se doter d'un outil actualisé concernant les métiers des ingénieurs et techniciens, pour pouvoir le mobiliser à tout moment notamment lors de l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

“L’observatoire s’est construit, parce que l’organisme sortait d’une période où l’aspect en termes de ressources humaines avait été très prégnant. C’est le moment où l’on commence à s’intéresser aux métiers, qu’on est obligé de travailler, sur un référentiel d’activité de compétence qui permet de faire, derrière, de la prospective.”

(DRH de l’organisme (2001-2005) /Directeur délégué pour les cadres supérieurs actuellement)

Dans la lignée des travaux antérieurs du bureau d’étude avec le premier répertoire des métiers, l’observatoire réalise des études et met en place des groupes de travail avec plus de 1000 agents ingénieurs et techniciens pour caractériser leurs métiers afin de mettre à jour le répertoire. À partir des fiches descriptives réalisées, l’ensemble des compétences des ingénieurs et techniciens a été identifié pour faciliter leur recrutement et leur titularisation. Cette première mission de l’observatoire a finalement permis d’apporter un outil utile au sein de l’organisme tout en impliquant de nombreux agents. Par la suite, le ministère va même s’inspirer de ces fiches descriptives pour créer son propre référentiel commun à tous les organismes et établissements de recherche et d’enseignement supérieur.

“Il y a cette culture du métier IT, peut-être c’est la base. Les fondations de l’observatoire ça a été de faire des fiches descriptives qui n’existaient nulle part, aujourd’hui le ministère se réapproprie les choses, les met à jour”

(Chargé d’études de l’observatoire (2001-2009) /Responsable actuel de l’observatoire)

Les études concernant la description des métiers des ingénieurs et techniciens ne sont pas forcément une première pour l’organisme. Les travaux de l’observatoire des métiers s’inscrivent dans une culture d’analyse de l’organisation déjà présente dans cet organisme public de recherche. Un ancien chargé de mission de l’observatoire, désormais à la retraite et qui a réalisé une grande partie de sa carrière dans cet organisme, a indiqué que cet établissement de recherche avait cette culture de réaliser des études et des enquêtes pour récolter des informations sur le besoin de financement des laboratoires ou encore réaliser des statistiques sur le personnel.

“Il y a toujours eu des gens qui faisaient des études, les trucs de rationalisation au sein de la direction du budget qui faisait des tas d’études sur le besoin de financement des laboratoires avec les directions scientifiques. Du côté du personnel, il y avait une cellule qui donnait les statistiques du personnel et faisait des études. C’étaient des gens qui étaient d’un haut niveau. Il y avait des gens d’un certain niveau : des ingénieurs, des doctorats d’économie... Ca a toujours existé. Ils faisaient des études sur les chercheurs beaucoup plus. Le pouvoir était moins dans les mains des directions scientifique, la DRH, la direction du personnel...”

(Chargé de mission à l’observatoire (2003-2007) /Chercheur actuellement)

Cette information montre que le contexte interne de l'époque était favorable à l'introduction d'un dispositif ayant pour mission de recueillir des éléments directement sur le terrain et en collaboration avec les agents afin de bénéficier d'une meilleure connaissance concernant les métiers existants dans l'organisme. Ce contexte permet de poser des bases solides à ce dispositif pouvant lui donner la possibilité de prospérer pendant plusieurs années.

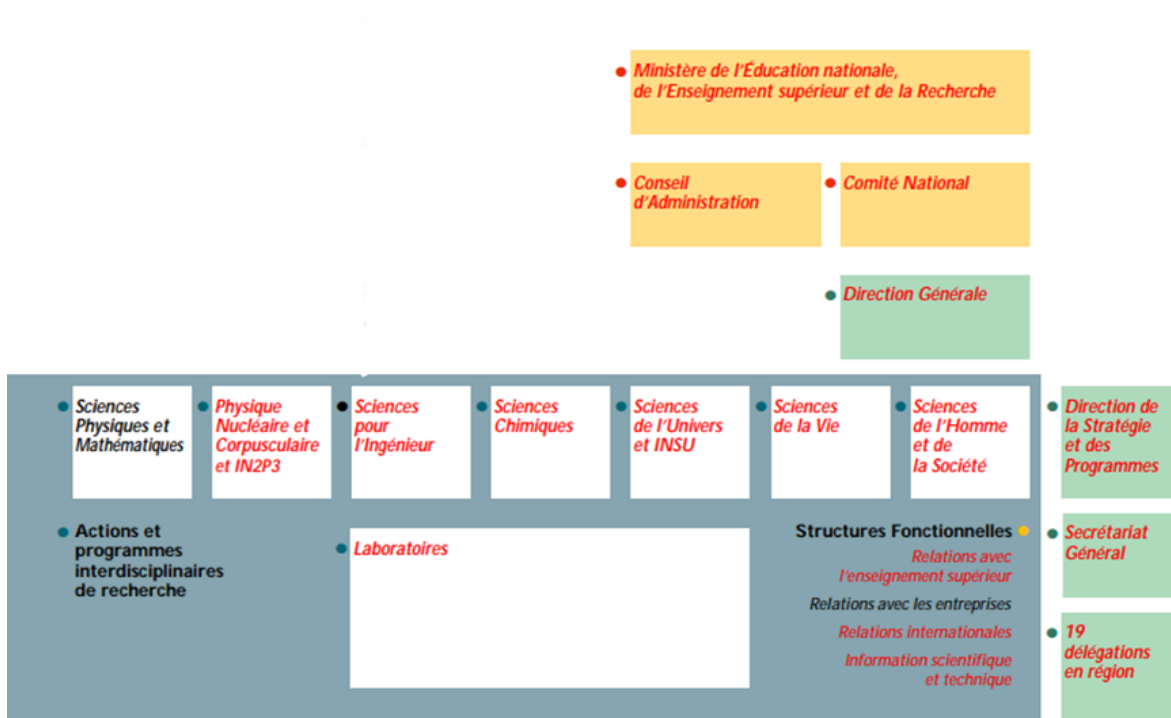
L'observatoire s'inscrit également dans un contexte général de transformation des établissements public. En effet, l'Etat souhaitait réformer ses administrations et établissements avec l'introduction de nouvelles procédures et de nouveaux outils, inspirés notamment du secteur privé, dans une volonté de rationalisation et de performance organisationnelle. En 2002, pour la première fois, l'organisme public de recherche a établi un contrat d'action avec l'Etat dans ce sens. Ce contrat met avant trois priorités principales pour l'organisme sur trois ans : « *privilégier l'interdisciplinarité en développant de nouveaux outils qui concernent les modes d'organisation et la répartition des moyens, les structures de recherche, les procédures d'évaluation, les indicateurs pertinents – être porteur d'un grand dessein de construction d'un Espace européen de la recherche – responsabiliser les acteurs internes et déconcentrer les modes d'organisation de l'organisme* ». Ces priorités permettraient à l'établissement d'enclencher une évolution de son organisation pour répondre, entre autres, aux critiques de la Cour des comptes en 1998 soulignant le manque de visibilité des perspectives tracées par la direction et aussi d'instruments de pilotages. Ce contrat soulignait l'importance des indicateurs/outils de conduite et de suivi de l'action pour le développement de l'organisme et une prise de décision au plus près du terrain, avec par exemple les instruments de la GRH qui avaient l'objectif d'aligner les attentes des agents et besoins de l'organisme. Les éléments présents dans ce contrat et les objectifs définis par l'Etat et l'organisme sont tout à fait en concordance avec les prémisses du nouveau management public de cette époque.

La création de l'observatoire des métiers et ses missions illustrent le contexte institutionnel de la fonction publique en France et de l'organisme de recherche entre les années 1980 et le début des années 2000. En effet, son objectif de caractérisation des métiers pour les besoins de l'organisation est lié aux dispositions du décret de 1983 à la circulaire Rocard de 1989. Sa mission de récolte d'informations pouvait correspondre aux ambitions de l'établissement dans le cadre de son contrat d'action avec l'Etat et sa politique de GPEC. L'observatoire a finalement profité d'un contexte approprié pour reprendre une activité identifiée, utile et

importante pour l'organisation. Dans d'autres organisations, ce genre de dispositif se crée parfois dans l'urgence, sans être pensé dans une logique globale bien déterminée, expliquant souvent leur obsolescence rapide au cours du temps. Dans ce cas, l'idée était de profiter d'un dispositif décrivant les métiers sur le long terme, afin de nourrir une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, tout en répondant à une évolution de la législation et du paysage institutionnel de la fonction publique et de la recherche française.

Les changements de l'organigramme de l'établissement entre 1997 et 2003 sont représentatifs des évolutions institutionnelles de l'époque. En 1997, l'établissement mettait plus en avant son organisation scientifique à travers ses différentes disciplines de recherche, alors que les directions et les structures administratives ne sont présentées que d'une manière globale. La gouvernance de l'établissement était composée du conseil d'administration et du comité national, avec une direction générale qui avait pour but de mettre en place les décisions de ce conseil et comité, tout cela sous l'œil du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche.

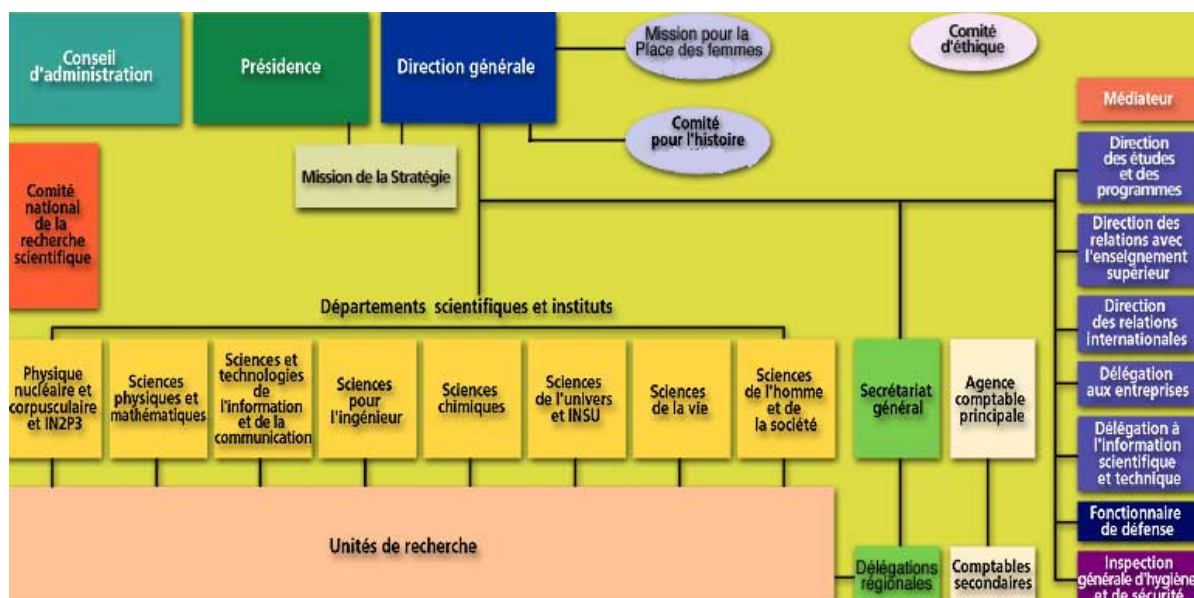
**Schéma 10 : Organigramme de l'établissement en 1997**



En 2003, l'organigramme est assez similaire à sa configuration six ans auparavant, mais présente certaines différences notamment liées aux exigences du contrat signé avec l'Etat en 2002. Une nouvelle gouvernance est mise en place avec la création d'un poste de président au côté de la direction générale. De plus, une mission pour la stratégie de l'établissement est placée sous la responsabilité de la présidence et la direction générale pour répondre aux critiques de la cour de des comptes en 1998 et aux objectifs du contrat avec l'Etat sur le besoin de l'organisation à se donner les moyens d'établir une stratégie visible de développement dans un nouvel environnement de la recherche. Nous constatons également une meilleure mise en évidence des différentes directions en charge des partenariats de l'établissement (relations internationales, enseignement supérieur, avec les entreprises...).

L'organisation scientifique reste toujours centrale et détaillée dans l'organigramme de l'établissement, on remarque néanmoins le changement des laboratoires qui devenaient des unités de recherche. Ces dernières sont une association des laboratoires de l'organisme avec d'autres tutelles comme les universités et représentatives de l'évolution du paysage de la recherche publique en France à l'époque. D'une manière générale, l'organigramme de 2003 était plus détaillé et établissait clairement les liens et la hiérarchie entre les directions et les composantes de l'établissement que celui de 1997.

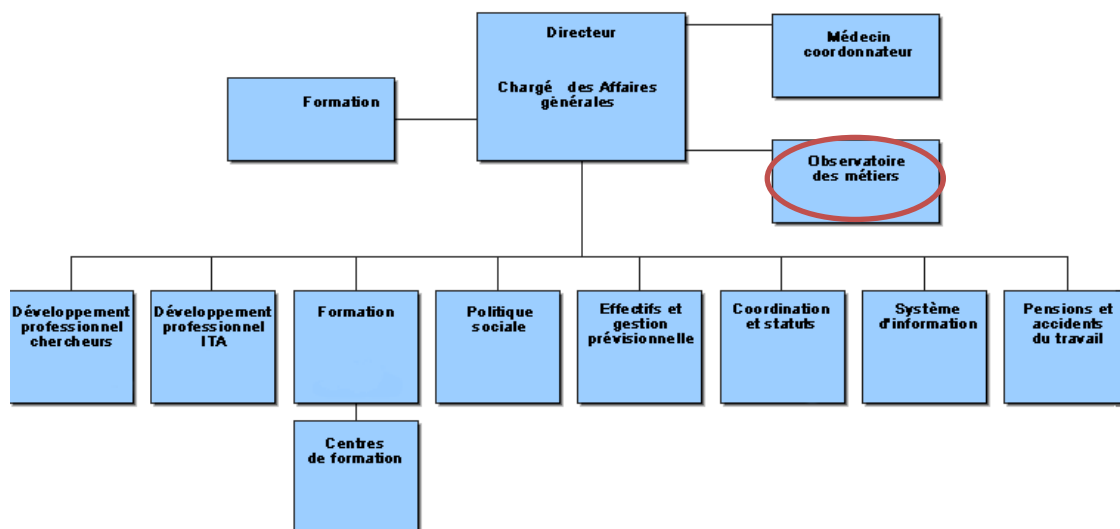
**Schéma 11 : Organigramme de l'établissement en 2003**





En 1997 et en 2003, la direction des ressources humaines de l'établissement faisait partie du secrétariat général chargé principalement de la gestion administrative et financière de l'organisme et de la coordination des délégations régionales. La DRH était organisée en bureaux avec des missions classiques de la GRH (formation, gestion prévisionnelle, politique sociale...), et des missions adaptées aux activités spécifiques de l'établissement comme le développement professionnel des ingénieurs et techniciens ou encore des chercheurs. Dans l'organigramme de la DRH de l'époque, nous retrouvons des acteurs ou structures rattachés directement à la direction, comme le médecin coordonnateur, les activités de formation réalisées par les acteurs de l'organisme pour l'extérieur (entreprises privés, stage lié à une technologie particulière...) ou encore l'observatoire des métiers. Il est important de noter que lors de notre recherche, la plus ancienne représentation graphique de l'organigramme de la DRH trouvée est celle de l'année de 2003. C'est pour cette raison que le schéma 13 présente l'organigramme de la DRH en 2003 et non celui des années 1990, sachant que l'organisation de cette direction et la place de l'observatoire des métiers n'ont pas évolué entre les deux périodes.

**Schéma 12 : Organigramme de la DRH de l'établissement en 2003**



En 1997, l'observatoire des métiers était présenté, sur le site internet de l'organisme comme une « *structure de mission, qui développe au profit de toutes les entités (analyse, suivi et prospectives relatifs aux métiers IT; constitution de nomenclature d'emplois; études d'orientation générale ou descriptive* ». En 2003, l'observatoire était officiellement « *une*

*structure d'études rattachée à la direction des ressources humaines de l'établissement* », comme le montre une lettre du DRH à destination des directeurs d'unité dans le cadre d'une étude sur les métiers de l'expérimentation avec/sur l'homme.

A cette époque, l'observatoire des métiers était constitué d'un responsable, de deux chargés d'études permanents, d'un secrétaire et, selon les études et certaines activités de chargés de mission à temps partiel issus des laboratoires ou services de l'établissement. Pour mieux comprendre le contexte de fonctionnement de l'observatoire durant cette première séquence, nous avons rencontré des acteurs qui ont intégré le dispositif entre la fin des années 1990 et le début des années 2000.

Nous avons pu rencontrer le responsable et trois chargés d'études présents au sein de l'observatoire pendant cette période. Ce responsable est le deuxième responsable de l'histoire de l'observatoire. Il avait une formation de juriste et était auparavant au ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche où il était chargé de la formation continue. Il a réalisé une analyse des emplois des ingénieurs et techniciens dans les universités et a participé à l'harmonisation des branches professionnelles des IT dans les organismes de recherches et les universités, ce qui le conduit à devenir responsable de l'observatoire des métiers en 2000. Les chargés d'études ont tous suivi dans leur parcours une formation en sciences sociales et notamment en sociologie. Ils ont souligné l'adéquation des missions de l'observatoire, à l'époque, avec leur cursus de formation, lors de la réalisation d'études sur les métiers sur la base de méthodologies qualitatives de recueil de données.

“J'ai eu une formation en sociologie et en sciences de l'éducation et en formation des adultes. Donc un parcours professionnel d'abord dans la formation, divers et varié d'ailleurs, pas linéaire, m'a conduit au final à entrer au sein de cet organisme il y a 15 ans, directement à l'observatoire des métiers en 2001. Je suis entré comme chargé d'étude sur l'analyse des métiers, la mise à jour des fiches emploi types et des aires de mobilités. J'avais fait un DEA, mon sujet était les compétences invisibles, mon terrain c'était le dispositif emploi jeune à l'époque et comment malgré toute fiche emploi type, fiche de descriptif de poste, un poste de travail ça se construisait aussi avec les compétences propres de la personne qui le tenait, et là j'arrive à l'observatoire des métiers et on met à jour les fiches descriptives. C'est ce qui m'a plu et du coup la plus-value que j'ai apportée et c'est pour ça que je pense que j'ai été prise. C'est que j'avais à la fois une formation en socio, donc j'étais en mesure de faire des analyses de chiffres sommaire mais voilà pour faire ce qu'on appelle la GPEC de loin mais j'avais aussi un Master dont le terrain était sur de l'analyse du besoin du poste de travail de la théorisation de la rédaction de fiche type donc du coup tout allait très bien.”

(Chargé d'études en (2001-2009) /Responsable actuel de l'observatoire des métiers)

Le cursus et les expériences des acteurs de l'observatoire des métiers, lors de cette première séquence, s'intègrent aux missions du dispositif, mais également à la politique des ressources humaines de l'organisme et du contexte institutionnel de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'époque. En effet, les compétences des membres de l'observatoire correspondent à la volonté de l'organisme de décrire et caractériser les métiers (IT notamment), impulsée par une modernisation de leur politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et l'évolution législative des métiers de la recherche. Le travail de ses membres et leur profil, à l'image de celui du responsable, sont en adéquation avec la vision de l'époque du ministère et de l'organisme sur la manière de mettre en place une analyse des métiers afin d'alimenter la GRH des personnels de recherche. Une nécessité de connaître l'existant de ces organismes de façon précise pour par la suite enclencher la mise en œuvre d'une politique de GPEC.

Les missions de l'observatoire sont représentatives du contexte mouvant dans l'enseignement supérieur et de la recherche. Plus précisément, elles sont le reflet des politiques de l'Etat concernant le fonctionnement des établissements publics, avec les prémisses d'un nouveau management public faisant émerger de nouveaux outils et dispositifs orientés vers l'analyse des ressources humaines de l'organisation. La création d'un observatoire des métiers matérialisait ces nouvelles ambitions et était un atout potentiel pour remplir les objectifs définis par l'organisme afin de répondre aux exigences du contexte institutionnel, par exemple son contrat avec l'Etat en 2002. Pour mieux comprendre son rôle et son fonctionnement au sein de l'organisme, au-delà de ses objectifs établis par le contexte de l'époque, il est nécessaire de revenir dans le cadre de cette première séquence sur les différents discours des acteurs (membres de l'observatoire, DRH...) et leurs usages concrets du dispositif au sein de l'organisme.

## **6.2 Le processus d'intégration de l'observatoire dans la nouvelle politique RH de l'organisme**

Lors de cette première séquence, l'observatoire devait répondre aux enjeux en termes de RH pour l'organisme comme un dispositif indépendant transmettant des informations aux différents acteurs (DRH, délégations régionales, syndicats...). Pour cela, les membres de ce dispositif portaient une logique d'observation sociale, caractérisée par leur profil et leurs compétences, correspondant aux besoins de l'époque et aux usages de cet observatoire

pendant le début des années 2000.

### *6.2.1 Une logique d'observation sociale caractérisée par l'indépendance des membres de l'observatoire*

L'observatoire est caractérisé par son ambition d'apporter une meilleure connaissance des métiers et de leur évolution à la direction de l'organisme. Son objectif n'était pas uniquement de fournir une photographie à l'instant t des métiers de l'organisme, il devait également analyser les évolutions des différents métiers pour apporter des données aux dirigeants nécessaires à l'élaboration d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Les membres participant à ce dispositif se sont donc spécialisés dans la réalisation de diverses études pour caractériser les métiers présents au sein de l'établissement. A l'époque, ils conduisaient plusieurs études dans le but d'apporter des informations détaillées concernant certains métiers de l'organisme, notamment leur évolution au sein de l'établissement ou leurs caractéristiques. Lors de nos entretiens avec les acteurs de l'observatoire de cette époque (le responsable et les chargés d'études cités précédemment), ces derniers ont souligné l'opportunité pour eux d'intégrer ce genre de dispositif leur permettant d'accomplir d'une manière concrète leurs savoir-faire, acquis grâce à leur formation ou leurs expériences, en termes d'analyse des métiers. Selon les membres de l'observatoire ou encore de son responsable et du DRH de l'époque, l'observatoire était une structure souvent assimilée à un « laboratoire de sociologie des métiers ».

“Ce qui m'a intéressé à l'observatoire, c'est qu'il était assez autonome dans la conduite des études, du choix des études, c'est également la dimension qualitative qui m'a attiré dans le profil de poste... Je voulais intégrer l'organisme dans le domaine RH c'était une opportunité de connaître précisément de façon qualitative des métiers de l'établissement, connaître les populations, les caractériser...”

(Chargé d'études de l'observatoire (2002-2005) /RRH adjoint dans une délégation régionale)

De par leur profil, les membres de l'observatoire employaient au cours de leurs études des méthodologies empruntées au monde scientifique, et plus particulièrement à la sociologie. Lorsque nous avons consulté les différents rapports d'études de l'époque, nous avons pu constater, malgré le fait que ces documents soient à destination de tous les agents de l'organisme, une terminologie et une analyse du sujet traité s'inscrivant dans des sciences sociales. Bien qu'il n'ait pas de références théoriques explicites dans ces rapports, nous avons

retrouvé des termes comme « *communauté professionnelle* », « *analyse de l'activité* » rappelant certaines littératures en sociologie. Les membres de l'observatoire construisaient leur étude à l'image d'une démarche scientifique, en passant toutes les étapes nécessaires à la réalisation de ce type de démarche (contexte-problématique-hypothèses-méthodologie-résultats). Ils définissaient les termes importants, à travers un glossaire présent dans leurs travaux ou sur le site internet de l'établissement, et précisaient la distinction entre certains d'entre eux (activité, emploi, métier, fonction...). De plus, ils réalisaient un effort de transparence similaire à un travail scientifique concernant la méthodologie de leurs études en précisant les types de récoltes de données (entretiens exploratoires, questionnaires...) et en réalisant une administration de la preuve à travers des verbatims ou des représentations graphiques des données chiffrées de leurs études.

Les membres de l'observatoire souhaitaient, par le biais de ces études, avoir une prise de recul sur l'organisation et prendre le temps d'enclencher une réflexion plus précise sur les métiers par rapport à la direction des ressources humaines qui devait gérer les affaires quotidiennes. Cette particularité dans le fonctionnement de ce dispositif est prouvée avec sa nomination, en 2003, comme « *structure d'études rattachée à la direction des ressources humaines de l'établissement* ». Il est uniquement rattaché à la DRH, il ne poursuit pas la même logique et n'est pas soumis aux contraintes gestionnaires d'un service RH classique. De plus, les études de l'observatoire se déroulent dans des temporalités assez différentes des missions d'une direction des ressources humaines. En effet, une étude demande un temps plus long pour sa réalisation, plusieurs mois peuvent s'écouler entre le début d'une réflexion autour d'un métier, la récolte des données à la suite d'entretiens avec les agents, l'analyse de ces données, et la présentation des résultats finaux. Quant aux services de la DRH, ils doivent répondre d'une manière plus rapide aux besoins de l'organisme et trouver dans l'urgence des réponses à des problèmes qui ne permettent pas, très souvent, le temps de la réflexion. L'observatoire est alors exempt de ces contraintes gestionnaires et temporelles, lui donnant la possibilité d'analyser en profondeur certaines problématiques liées aux métiers présents dans l'organisme, comme le souligne l'un des chargés d'études.

“L’observatoire, c’est une structure, une indépendance qui n’est pas prise par les règles gestionnaires. On peut mettre le doigt là où ça fait mal pour un organisme, en disant attention si vous faites des choix vous allez perdre telle compétence ou non pas cette compétence c’est quelque chose qui permet de faire la jonction entre l’évolution du monde extérieur et les métiers qui se trouvent dans un organisme. C’est une structure qui permet de réfléchir de penser autrement l’approche des métiers...”

(Chargé d’études de l’observatoire (1997-2001) / RRH dans une délégation régionale)

Ce verbatim d’un chargé d’études de l’époque, suggère que la place de l’observatoire dans l’organigramme ne lui conférait pas uniquement du temps pour réaliser ces études, mais lui permettait aussi d’apporter un regard critique sur les modes de gestion existants. A travers sa connaissance de l’organisme et les résultats des études, l’observatoire mettait en lumière certains défauts de la gestion de la direction des ressources humaines ou de l’établissement en général. L’objectif de l’observatoire n’était pas de réaliser des audits mais d’identifier les problèmes spécifiques autour d’un métier, en employant une méthodologie précise avec une vision plus globale du fonctionnement de l’organisme afin de faire des recommandations d’amélioration à la DRH. Pour illustrer cela, nous avons souhaité mettre en avant l’exemple d’une étude réalisée en 2002 par les membres de l’observatoire concernant les métiers de l’informatique. Dans l’extrait du rapport de l’étude ci-dessous, nous constatons que l’observatoire n’hésitait pas à relever certaines problématiques de gestion de ces personnels liées aux recrutements, à la rémunération et à la mobilité interne. De plus, ces critiques sont un moyen d’enclencher, par les membres de l’observatoire, une réflexion concernant la future politique RH autour des métiers de l’informatique. La méthodologie d’analyse et les critiques présentes dans certaines études vis-à-vis des modes de gestion de la DRH montraient, à cette période, l’indépendance de l’observatoire dans la réalisation de ses travaux, et sa volonté d’apporter des connaissances précises pour résoudre les défauts de l’organisation et alimenter sa politique RH.

*« Si nous n’attendons pas de départs massifs à la retraite qui conduiraient à un assèchement du potentiel, nous devons souligner la difficulté constante à assurer un recrutement correspondant à nos besoins, en particulier pour les familles ‘administration des systèmes et réseaux’. Ces difficultés sont liées en partie seulement à l’écart existant entre le niveau moyen de rémunération de l’établissement et le niveau en cours du marché du travail. La pénurie dont souffre l’organisme est dans une certaine mesure propre à l’organisme lui-même par absence d’un ‘vivier disponible’ au sein duquel nous pourrions assurer la mobilité ascendante. Il faudrait donc développer une politique personnelle adéquate pour alimenter en interne un ‘vivier disponible’. Il faudrait réfléchir à des formes originales et innovantes pour alimenter par nous-mêmes ce flux (...) Dès lors, nous voudrions souligner qu’une réflexion sur la gestion des fonctions d’informaticiens (par ailleurs nécessairement fine et non globale) doit s’entourer de considérants sur la nature des systèmes informatiques et sur la grande volatilité des sources de tensions (salaires, types de spécialités...) sur le marché du travail car les réponses doivent être aussi d’ordre structurel. »*

(Extrait du rapport de l’étude sur les métiers de l’informatique en 2002)

Cette prise de recul par rapport aux autres services de la DRH a été soulignée par les membres de l'observatoire de l'époque. Les membres revendiquaient une autonomie de l'observatoire, avec des relations peu fréquentes avec les services de DRH, ce qui, selon eux, n'était pas un problème dans le déroulement de leurs travaux. Ils mettaient plus en avant leurs relations avec le terrain, principale source d'informations permettant de réaliser leurs études, et souhaitaient les conserver.

“C'est vrai qu'on avait peu d'interactions à l'époque, ce n'était pas un service de la DRH mais un service auprès de la DRH, auprès de la direction. On avait peu d'interactions avec les autres services de la DRH, un peu avec les délégations sur les profils de poste, sur la rédaction l'expertise des profils de poste au concours externe, mais nos liens étaient avec le terrain, les personnes qu'on était amené à rencontrer dans le cadre de nos études, avec les techniciens, chercheurs dans les labos et les directeurs de labos... Je ne sais pas si c'était normal ou anormal. On fonctionnait comme ça... Je ne m'étais jamais fait la réflexion...”  
(Chargé d'études de l'observatoire (2002-2005) / RRH adjoint dans une délégation)

Dès sa création, avec la mise à jour du répertoire des métiers IT, l'observatoire collaborait avec des agents au sein des structures et des laboratoires de l'organisme pour avoir des informations plus détaillées de leurs activités. Le dispositif s'était plus précisément appuyé sur des réseaux professionnels qui se sont constitués au fil du temps au sein de l'établissement. Pour ses travaux sur le répertoire des métiers ou les études, l'observatoire faisait appel à ce réseau pour identifier des spécialistes susceptibles de l'aider dans ses travaux. Cette méthode de travail permettait au dispositif de garder une connexion avec le terrain et de se démarquer des services RH tournés vers l'administratif et des procédures de gestion à distance du terrain. L'observatoire intégrait dans la réalisation même de ses travaux la sélection et la formation de ces spécialistes afin qu'ils puissent faire partie du dispositif, pendant quelques temps, dans le cadre d'une mise à jour des emplois-types ou d'une étude. Ils étaient sélectionnés selon leur expertise des sujets traités et leur capacité à s'investir dans une démarche de terrain. Ils étaient également formés, le cas échéant, aux techniques de conduite et d'animation d'entretien, tout en ayant des éléments de compréhension sur les objectifs d'analyse des métiers. Ces spécialistes représentaient l'observatoire et permettaient de communiquer la démarche auprès des autres agents. Ils avaient également le rôle d'analyser et de valider eux-mêmes avec les autres agents rencontrés lors des entretiens les nouvelles fiches d'emplois-types.

Cette collaboration avec des spécialistes issus du terrain avait un double objectif. Tout

d'abord, l'observatoire créait un pont direct avec les structures et les laboratoires et renforçait son image de proximité avec le terrain, indispensable dans la réalisation et la réussite de ses travaux. Le deuxième objectif était pour les membres de l'observatoire, qui n'étaient qu'au nombre de trois permanents actifs, d'avoir plus de « main d'œuvre » sur la mise à jour du répertoire ou la réalisation d'études. Cet appel à des spécialistes, qui étaient le temps des travaux des chargés de missions, permettait de toucher un panel plus important d'agents afin de récolter les informations les plus riches possibles, et donc de mettre en avant un répertoire ou des résultats d'études les plus complets et représentatifs.

Si l'observatoire jouissait d'une autonomie, il était associé tout de même un comité de d'orientation et de suivi (COS), qui, comme le soulignaient des documents de présentation de l'observatoire était : « *une instance de contrôle des objectifs et de validation des travaux proposant les orientations générales des actions de l'observatoire des métiers* ». Ce comité était composé par des membres désignés par les organisations syndicales représentatives, de membres nommés par le directeur général. Il était également composé des membres de l'observatoire qui présentaient l'avancée de leurs travaux, et de spécialistes de certains métiers afin d'apporter leur expertise sur les sujets traités lors des réunions. Le COS était présidé par un acteur désigné par le directeur général de l'établissement. Nous pouvons donc souligner que malgré l'autonomie proclamée par les membres de l'observatoire de l'époque, il existait une autorité de contrôle de leurs activités. Néanmoins, l'un des chargés d'études de l'époque explique, lors de sa prise de fonction au sein du dispositif, que le COS était plus collaboratif et permettait d'apporter une forme de régulation nécessaire à toute structure aussi récente et ayant ce type d'activité d'analyse pouvant alimenter une politique des ressources humaines dans une organisation.

“A cette époque j'étais un jeune chargé d'études, mon intervention dans le COS c'était plus de présenter les travaux que j'avais mené, après d'écouter les remarques et de noter les corrections, les points sur lesquels on nous redemandait des précisions et des compléments. La partie brainstorming au sein du COS j'ai dû la vivre 2 fois, tout tournait autour des outils mobilisés dans les travaux. Mais surtout, l'intuition venez très souvent du responsable de l'observatoire quand même car, quand vous montez un répertoire des métier, vous avez derrière d'autres actions indispensables pour que votre outil prenne forme : il y a le fait de basculer la codification dans le système information, le fait de rendre visible en mettant le répertoire en ligne, le fait de pouvoir se trouver à relire l'ensemble des profils de poste...C'était cette orientation que nous avions, des choses pratiques mais qui correspondent à un moment où l'observatoire avait besoin de se doter d'outils pour aller plus loin après (...) On était dans un COS coopératif et collaboratif, ce que j'en ai perçu encore une fois, c'est une



représentation que je livre avec le prisme de quelques années plus tard. Un point important concernant le COS, on y voyait souvent derrière l'observatoire à l'époque, c'était bien l'idée d'être une structure indépendante de la DRH, c'était le moment où cette structure se crée, se positionnait véritablement. Comme dans toute organisation jeune, c'était donc un temps de régulation avec de la coordination qui est essentiel pour donner une identité. ”  
(Chargé d'études de l'observatoire (1997-2001) / RRH dans une délégation régionale)

Quand on analyse le rôle du COS dans cette première séquence, nous constatons en effet qu'il a suivi et régulé les activités de l'observatoire sans mettre en péril l'indépendance du dispositif et sa méthodologie dans la réalisation de ses travaux. D'ailleurs, à partir de 2002, la fréquence des réunions du COS a diminué avec l'arrivée d'un nouveau DRH, jusqu'à cesser complètement d'exister. En effet ce DRH estimait que l'observatoire n'avait pas besoin de ce genre de comité, du fait de la présentation de ses travaux au sein d'autres instances représentatives de l'établissement. Lors des premières années de l'observatoire, le COS était un moyen « officiel » de rendre des comptes mais dans un processus de construction d'une identité et de structuration au sein de l'organisme de recherche. Cette utilisation du COS montre la spécificité de l'observatoire et notamment son autonomie car il a poursuivi ses activités malgré l'arrêt de son instance de contrôle.

Tous les éléments recueillis sur les méthodes de travail des membres de l'observatoire, son positionnement au sein de l'organisme et son indépendance nous indiquent que le dispositif s'est construit autour d'une logique que nous qualifierons « d'observation sociale ». Cette logique est issue du contexte institutionnel de la recherche publique et des besoins de l'organisme, portée par les membres de l'observatoire. Cette logique s'organise autour de la métaphore soulignée par l'un des chargés d'études de l'époque : « *mettre en visibilité les invisibles* ». Cette expression mettait en avant le travail de l'observatoire dans sa production de connaissances sur les métiers de l'organisme, avec cette idée qu'il faut étudier tous les métiers, et révéler les plus méconnus pour identifier leurs problématiques spécifiques. La logique trouve sa légitimité dans la capacité des membres de l'observatoire à jouer un rôle dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de l'organisme et, de ce fait, elle est sous l'autorité « symbolique » de la direction des ressources humaines. Le terme symbolique correspond aux membres de l'observatoire qui portent le dispositif et construisent cette logique autour de l'expression d'une indépendance et d'une méthodologie différente des autres services RH, dans une visée normative d'identification et de description des métiers existants de l'organisme. Ce travail de description est réalisé avec la participation des acteurs

de terrain afin d'apporter la réalité concrète des activités des agents et sous le contrôle d'un comité d'orientation et de suivi, régulant et validant les études de l'observatoire, notamment lors de ses premières années d'exercice.

**Tableau 17 : Caractérisation de la logique d'observation sociale des membres de l'observatoire**

	<b>Logique d'observation sociale</b>
<b>Métaphore</b>	Rendre « visible l'invisible »
<b>Source de légitimité</b>	Contribuer à la GPEC de l'organisme
<b>Sources d'autorité</b>	DRH
<b>Sources d'identité</b>	Indépendance – Méthodologie issue des sciences sociales
<b>Bases de normes</b>	Identification de l'existant
<b>Bases d'attention</b>	Description des métiers
<b>Base de stratégie</b>	Participation d'acteurs et spécialistes du terrain
<b>Mécanismes formels et informels de contrôle</b>	Comité d'orientation et de suivi

Source : élaboration par l'auteur

### *6.2.2 La valeur structurelle de l'observatoire : un dispositif d'aide à la décision et de communication pour la DRH*

L'observatoire des métiers est un dispositif important pour la mise en œuvre d'une politique RH. Dans les domaines du recrutement, de la formation ou encore de la mobilité, les acteurs de l'époque ont souligné cette fonction d'aide à la décision de l'observatoire, grâce à ses informations précises et riches sur le parcours et les caractéristiques des ingénieurs et techniciens. La direction des ressources de l'établissement voyait en l'observatoire des métiers un atout pour sa gestion individuelle et collective des ressources humaines.

Le dispositif, à travers son répertoire des métiers, pouvaient intervenir à différentes échelles de l'organisme : les départements scientifiques, les laboratoires et les agents. En 2002, l'observatoire des métiers était présenté sur le site internet de l'organisme et dans des documents institutionnels, comme un moyen pour les départements scientifiques « *d'orienter les politiques de recrutement et de mobilité, à définir les orientations stratégiques de formation et à anticiper les évolutions des métiers. Elle permet également de mieux gérer le marché interne du travail en organisant ou encourageant les mobilités professionnelles en*

*interne en fonction des besoins recensés sur différents emplois-types* ». De manière concrète, le directeur des ressources humaines de l'époque nous a expliqué l'usage des données récoltées par l'observatoire dans la mise en œuvre d'une politique de mobilité interne. Sur des métiers précis, la direction de l'organisme s'appuie sur les caractéristiques concernant la population en question, pour déterminer les actions à mettre en place, et surtout la pertinence de ces actions selon les situations. L'avantage d'un observatoire des métiers est de suivre l'évolution d'un métier sur plusieurs années et les parcours des agents effectuant ce métier permettant alors, le moment venu, de retracer cette évolution et de la prendre en compte afin de décider des mesures nécessaires. L'exemple de l'ancien DRH de l'organisme, à travers le métier de biologiste, montre bien cet usage de l'observatoire par la direction.

“Je donne un exemple. À l'époque, on a présenté au comité de direction les premières fiches d'étude par population, qui avaient été réalisées par l'observatoire. On avait choisi le métier de biologiste. On avait fait une photo d'où étaient les biologistes, quelles étaient les grandes caractéristiques de ce métier avec des informations précises sur l'âge, la répartition géographique de ces gens, et c'était extraordinaire. On voyait que les biologistes étaient un métier majoritairement occupé par des ingénieurs d'études femmes, qui avaient en moyenne 55 ans et qui étaient toutes focalisées au sud de la Loire, parce que ça répondait à des populations recrutées 20 ans auparavant. Ce qu'on disait à l'époque à la directrice du département science de la vie, ce n'est pas la peine d'ouvrir des postes en mobilité interne de biologiste dans le Nord Pas de Calais parce que nos femmes de 55 ans qui sont dans le sud, elles ne remonteront jamais ! C'était un outil puissant, permettant d'orienter la politique RH d'un département, à des endroits où il faut recruter, où il n'y a pas le vivier, les compétences. Ça permettait de savoir à tout moment, où étaient le vivier, les compétences ; quel était le type de vivier de compétence...”

(DRH de l'organisme (2001-2005) / Directeur délégué pour les cadres supérieurs actuellement)

Bien que cet exemple montre le rôle de l'observatoire des métiers dans ce genre de situation, il nous semblait intéressant d'interroger le poids de ces informations dans la prise de décision de la direction. En effet, pour ce type de dispositif, la question fréquente est de savoir de quelle manière les acteurs s'en saisissent concrètement dans leurs fonctions, même s'ils assurent que ce dispositif produit de nombreuses connaissances pour la compréhension de leur organisation. De plus, l'efficacité de l'intégration des informations produites par l'observatoire dans une politique RH ou lors d'une prise de décision pour une situation donnée est à étudier. L'idée est d'évaluer la part dans la réussite d'une politique ou d'une décision des informations transmises uniquement par l'observatoire, afin de déterminer si ces informations ont été vraiment pertinentes et utiles pour les acteurs de l'organisation.

Ces interrogations, sur l'apport concret d'un dispositif et son rôle dans l'organisation,

viennent du fait que très souvent dans ce genre de recherche, et plus particulièrement concernant des dispositifs méconnus comme les observatoires, les acteurs rencontrés ont tendance à montrer beaucoup plus les avantages que les inconvénients et de justifier par tous les moyens la présence de ce genre de dispositif, notamment par crainte de douter de son utilité.

Lors de nos entretiens, nous avons tenté de déterminer le rôle concret des informations produites par l'observatoire au moment d'une prise de décision. La réponse des acteurs à cette interrogation sont assez unanimes, dans le sens où cela ne fonctionne pas à chaque fois car les situations sont différentes et plusieurs paramètres peuvent jouer sur la décision finale de la mise en œuvre d'une politique. Un paramètre très souvent mentionné est la question des moyens. La décision peut être totalement justifiée et toutes les informations vont dans ce sens, mais si les moyens manquent cela ne peut pas se faire. Cela montre les limites de ce genre de dispositif. Il peut récolter de nombreuses informations, très détaillées, mais la frontière entre la théorie et la pratique est toujours difficile à franchir. Cependant, malgré les difficultés et les échecs, les acteurs de cet organisme, et notamment l'ancien DRH donnant l'exemple du métier de biologiste, soulignent l'importance d'avoir un dispositif comme un observatoire, car il est impossible désormais de réfléchir à toute politique sans une connaissance précise des caractéristiques et de certaines spécificités des métiers, ou encore du parcours des agents au sein de l'organisation.

“C'est indispensable d'avoir ces outils, mais ça ne marche pas à tous les coups. Sur les biologistes, on a constaté qu'il fallait recruter. Est ce qu'on en avait les moyens ? C'est un autre problème. Mais on était sûrs qu'on perdrait du temps en mobilité interne, parce qu'il ne serait pas pourvu. Leur carrière était faite, ils n'étaient pas mobiles. Ça a un rôle important positif sur l'aide à la décision. Ce n'est pas pour autant que ça entraîne la bonne décision. Comment on pourrait faire aujourd'hui ? On ne peut pas endosser une politique de formation si l'on n'a pas une connaissance fine, de savoir qui sont les collègues, à quel endroit, comment les caractériser en termes d'âges, de compétences, de reconversion, en termes de dispositifs de formation à mettre en place. Si l'on ne sait pas qui sont nos bonhommes, il ne se passera rien...”

(DRH de l'organisme (2001-2005) / Directeur délégué pour les cadres supérieurs actuellement)

Pour pallier les difficultés, réduire l'incertitude et se donner les moyens de prendre la bonne décision, les membres de l'observatoire des métiers ont toujours continué à développer des outils plus précis sur les métiers des ingénieurs et techniciens afin de les adapter au contexte de l'organisme de recherche au cours de temps, et ce même après la création de fiches

communes aux EPST par le ministère.

Le répertoire avait pour objectif de reprendre l'idée des fiches descriptives des métiers en y ajoutant des données statistiques liées aux effectifs, aux âges ou encore au recrutement. Cet outil présentait de nombreuses utilités pour beaucoup d'acteurs de l'organisme. Selon un document produit par l'observatoire en 2002, le répertoire permettait aux les agents « *d'identifier l'emploi-type et donc de se situer professionnellement, d'apprécier les écarts à combler par la formation et de clarifier les objectifs à atteindre pour la mobilité vers un autre domaine professionnel* ». Les agents pouvaient consulter ce portail, directement ou par le biais d'un responsable RH d'une délégation, pour avoir un repère sur leur métier au moment de donner une formation par exemple. De leur côté, les jurys de concours internes qui pouvaient promouvoir les agents, ont la possibilité de s'appuyer sur les informations du portail pour avoir une description du métier correspondant au corps supérieur d'un agent pour prendre leur décision.

“Quand on a des agents, régulièrement, qui nous demandent des conseils ou des informations sur l'évolution des carrières, dès que l'on anime une réunion ou un entretien individuel, quelqu'un qui veut changer de métier, on utilise le portail comme support. C'est vraiment un élément un outil qu'on utilise régulièrement...”  
(Responsable ressources humaines d'une délégation)

L'élaboration d'un répertoire des métiers des ingénieurs et techniciens est l'une des missions de l'observatoire les plus importantes, permettant à ce dispositif de jouer un rôle lors des prises de décisions de la direction. Même si certaines limites existent, la direction reconnaissait l'importance d'avoir un répertoire des métiers aussi riche dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans l'organisme.

Le répertoire est donc un outil de l'observatoire lui permettant d'être reconnu auprès de la direction des ressources humaines et de participer des réflexions stratégiques RH importantes pour l'organisation. Dans cette séquence, l'observatoire avait une valeur structurelle pour la direction des ressources humaines. Comme nous avons pu le voir précédemment, avec les verbatims du DRH, l'apport technique du dispositif est très souvent souligné à cette époque. Il permet de donner une photographie sur la population des IT et l'évolution de leurs métiers, afin d'engager une réflexion concernant la politique RH la plus adéquate. Nous avons également constaté que l'observatoire et la DRH s'appuyaient justement sur certains aspects

techniques des outils comme le répertoire des métiers IT pour faire de la communication auprès des agents de l'organisme ou du public.

Au moment des mises à jour du répertoire des métiers et de la création d'un portail consacré aux métiers des ingénieurs et techniciens, l'observatoire avait toujours eu cette volonté de communiquer les informations contenues dans ce répertoire au plus grand nombre d'agents afin de les aider pour leurs parcours et évolutions dans l'organisation. Si cette communication est importante pour les agents, elle est également très utile pour l'observatoire des métiers afin de faire connaître ses travaux, et également pour la direction des ressources humaines profitant de cette communication pour justifier leur politique RH. Le portail des métiers est disponible sur le site internet de l'organisme de recherche, tout le monde peut y accéder, également des personnes ne travaillant pas dans cet établissement. Il est donc accessible au grand public afin de l'informer des métiers présents dans l'organisme, dans le cas où il serait susceptible de l'intégrer. Même s'il est difficile d'évaluer son audience auprès du grand public, le portail des métiers de l'observatoire a été également créé dans cet objectif.

“C'est un outil qui se veut être utile en premier lieu aux agents ou encore aux jurys de concours internes... et puis le grand public. Moi, je l'ai toujours conçu aussi pour ça et donc y compris sur le site de l'observatoire des métiers, il y a un onglet ou un lien sur des portraits de chercheurs ou d'ingénieurs.”

(Chargé d'études (2001-2009) / Responsable actuel de l'observatoire)

Les membres de l'observatoire expliquent que les emplois types sont un regroupement de postes de travail avec des compétences assez proches. Ces emplois types sont élaborés afin d'être un repère pour les agents, leur permettant de situer leur poste de travail dans l'ensemble des métiers de l'organisme de recherche. La volonté de l'observatoire était de créer un outil accessible pour tous, il a été pensé dans une vision globale à destination de différents acteurs avec des intérêts divers (les agents, leurs responsables, les services RH de l'établissement, le grand public...). Cette idée de mettre en place un outil accessible explique le fait que ces fiches d'emplois types ne sont pas des fiches de postes car ces dernières décrivent plus précisément, et sûrement avec une terminologie très technique, les activités quotidiennes et les compétences de chaque poste de l'établissement.

L'ambition de l'observatoire des métiers, selon son responsable, est d'apporter des connaissances utiles sur les métiers pour son organisation et aussi à l'extérieur. L'observatoire

participe à de nombreuses réunions avec le ministère notamment dans le cadre des mises à jour des fiches descriptives des métiers des ingénieurs et techniciens, afin que les membres de l'observatoire apportent leur expérience concernant leurs propres fiches et sur les évolutions des métiers à travers les études réalisées. Un entretien réalisé avec des membres de la direction des ressources humaines d'un autre organisme de recherche montre que le travail et l'expertise sur les métiers de la recherche de cet observatoire était apprécié et reconnu en dehors de son propre organisme et donnait des idées aux autres établissements de recherche.

En dehors des réunions avec le ministère ou des autres organismes de recherche, l'observatoire des métiers participait à des colloques ou à des journées d'information afin d'apporter des connaissances basées sur leurs différentes études (femme et la science, chercheurs, ingénieurs/techniciens...). Selon ses membres, l'observatoire des métiers a toujours eu l'objectif, à travers ses interventions et certains de ses outils, d'apportait des connaissances sur les métiers de la recherche au grand public. Il faut d'ailleurs noter que les résultats des études étaient disponibles sur le site internet de l'organisme de recherche à des fins de transparence et aussi pour partager et diffuser les informations pertinentes issues des études.

Un ancien chargé d'études de l'observatoire, travaillant désormais dans l'une des délégations de l'organisme, rappelle que l'une de ses activités était la promotion des métiers de la recherche dans des salons nationaux et internationaux. Ce genre d'activité matérialise cette volonté des membres de l'observatoire de diffuser les informations concernant le monde de la recherche et de montrer finalement l'utilité pour l'organisme et pour un large public le travail réalisé au quotidien par l'observatoire des métiers.

“ J'avais une activité à l'observatoire : c'était la participation aux salons, forum de recrutement nationaux et internationaux, salon de l'éducation, étudiant et d'autres salons en France et au forum franco-américain, aux Etats-Unis, c'était un forum itinérant...C'était d'aller rencontrer les étudiants à l'étranger, américains et aussi à nos français qui étaient étudiants, les chercheurs en post-doc, leur parler de l'organisme, leur parler des métiers, des conditions de retour, d'intégration d'établissement, les concours... C'était une grosse partie de mon activité. C'est de la communication. Dans cette activité, j'ai participé à l'établissement de brochures, des présentations, aussi le document sur les métiers de la recherche qui était paru dans une activité de communication. J'avais une partie étude et communication. C'était important la communication ; plus chez moi que chez les autres chargés d'études. Quand il y avait un forum ou une brochure, c'était moi qui faisais...”

(Chargé d'études de l'observatoire (2002-2005) / RRH adjoint dans une délégation régionale)

Les membres de l'observatoire des métiers participent également à des colloques ayant pour but de discuter de l'évolution d'un métier en particulier. Dans notre recherche nous avons constaté que les membres y participaient activement, de nombreuses informations sont disponibles sur les sites internet couvrant ces colloques, avec parfois des vidéos des présentations des membres de l'observatoire.

Il est intéressant d'analyser cette activité de communication de l'observatoire des métiers auprès des agents de leur propre organisme. Les membres de l'observatoire se prêtent à un jeu de questions/réponses, très souvent débuté par une phrase d'introduction, devenant même un slogan afin de montrer l'intérêt et véhiculer la logique du dispositif : « *rendre visible l'invisible* ». De plus, ses membres commencent parfois leur présentation avec une vidéo de la direction des ressources humaines, montrant la richesse des métiers au sein de l'organisme, et l'importance d'en prendre en compte dans leur politique RH au quotidien.

Lors de cet exercice de communication, les membres de l'observatoire montraient leur connaissance précise des métiers de l'organisme à travers des descriptifs précis et des données montrant l'évolution des métiers en question sur plusieurs décennies. Ses membres étaient dans un exercice de communication mais également pédagogique, ils ne cachaient pas les problématiques existantes concernant certains métiers et essayaient d'expliquer aux agents certaines procédures et paramètres à prendre en compte pour montrer la difficulté à résoudre ces problématiques. Dans ce cas, les membres de l'observatoire jouaient le rôle de porte-parole de la direction des ressources humaines, en présentant toutes les actions réalisées, les projets mis en place et les règles déterminées en matière de recrutement, de formation ou de gestion de carrière.

Ces présentations étaient bien accueillies par les agents, en constatant l'importante richesse des connaissances sur leur métier et qu'ils s'y retrouvaient dans les caractéristiques et les différents parcours présentés. Néanmoins, ces agents dans leurs interventions soulignaient le décalage entre la théorie présentée par les membres de l'observatoire concernant les procédures de la DRH en matière de recrutement ou de promotion, et la réalité au quotidien et la difficulté qu'ils peuvent rencontrer. Ces membres défendaient alors le rôle de la DRH afin de rassurer ces agents et souligner les actions mises en œuvre depuis plusieurs années.



L'observatoire permettait à la DRH de mobiliser d'un dispositif dans le cadre de deux missions importantes. Tout d'abord, le dispositif était une aide à la décision et à l'orientation de la politique des ressources humaines de l'établissement, sur la base des informations riches concernant les métiers spécifiques aux ingénieurs et techniciens. De plus, l'observatoire était un représentant « officiel » de la DRH auprès du ministère dans les débats concernant le référentiel des métiers de la recherche, et « officieux » auprès d'acteurs publics ou même d'agents de l'organisme lors de conférences/discussions pour mettre en avant les travaux de la DRH de l'époque. Cette double représentation montrait bien la valeur structurelle de l'observatoire pour la DRH, cette dernière s'appuyant sur les qualités techniques du dispositif dans ses relations avec le ministère, la politique RH et sa communication auprès des agents. Nous avons également constaté dans notre recherche que les activités et les productions de l'observatoire en fin de première séquence avaient une importance beaucoup plus importante pour les enjeux institutionnels de la direction des ressources humaines, notamment avec le sujet de l'évaluation des chercheurs mentionnée dans le contrat d'action 2002-2005 signé avec l'Etat.

### **6.3 Des fonctions développées et une légitimité acquise autour de la production de connaissances concernant les ingénieurs et techniciens**

Tout au long de cette première séquence, l'observatoire des métiers a mis en place des outils pour décrire les métiers liés aux ingénieurs et techniciens, et réaliser des études afin analyser leurs évolutions. Ces activités ont permis d'orienter l'observatoire vers des fonctions de production de connaissances, démontrant la logique d'observation sociale portée par les membres de dispositif, et d'acquérir une légitimité interne et également externe autour des métiers IT. Cependant, si l'organisme voyait en l'observatoire un moyen d'étudier les chercheurs de l'organisme afin d'évaluer la GRH de cette population pour répondre à certaines exigences institutionnelles, le dispositif a dû se confronter à ses premières difficultés liées notamment aux caractéristiques de la profession des chercheurs.

### *6.3.1 De nombreuses études et des outils concernant des métiers IT spécifiques... et la difficulté d'étudier les chercheurs*

Au fil des années, l'observatoire a commencé à réaliser des études sur l'évolution des métiers au sein de l'organisation, tout en continuant leur activité d'actualisation et de description à travers les fiches métiers. Ces études qualitatives sont commanditées par le comité de suivi, la direction des ressources humaines ou encore les Instituts de l'établissement. Les études permettent de mettre en lumière des métiers spécifiques afin de montrer leur évolution, ou le cas échéant, une problématique émergente depuis quelques temps. De plus, pour la réalisation de ces études les membres de l'observatoire vont directement à la rencontre des acteurs du « terrain », dans les laboratoires par exemple, pour des entretiens et pour obtenir des informations précises sur le quotidien de ces acteurs.

Le tableau suivant récapitule les différentes études répertoriées et réalisées par l'observatoire des métiers entre 1994 et 2007. Nous précisons les dates de publication, les objectifs et les commanditaires de chaque étude de l'observatoire.

**Tableau 18 : Études réalisées par les membres de l'observatoire pendant la séquence 1**

Études de l'observatoire lors de la séquence 1	Année	Objectifs des études	Commanditaires
Les métiers de l'électronique	1998	Déterminer l'impact des évolutions technologiques sur les pratiques des électroniciens	Réseau professionnel
Les métiers de responsable administratif des instituts fédératifs de la recherche	2001	Analyse des activités pour élaborer un cycle de formation modulable pour les métiers de directeur administratif et secrétaire général	Responsables administratifs des instituts fédératifs de la recherche
Les métiers de l'informatique et du calcul scientifique	2002	Analyse du développement des activités des informaticiens dans le cadre des évolutions des recherches	Observatoire
Les métiers de la production/développement animal	2002	Analyse de l'évolution des métiers en « développement et expérimentation animale »	Observatoire
Les métiers de l'expérimentation avec/sur l'Homme	2002	Création d'une nouvelle famille professionnelle « expérimentation avec et sur l'homme »	Comité national
Les métiers de la qualité	2002	Justification de la création d'un emploi ou d'une famille professionnelle « qualité »	Observatoire
Le métier de chef de projet instrumentation scientifique	2002	Déterminer si « chef de projet » était un métier ou une fonction	Observatoire
Les métiers de la communication	2003	Identification des personnels et caractérisation des métiers de la communication	Non communiqué
Les métiers de la mécanique	2003	Analyse de l'évolution des métiers de la mécanique	Observatoire
Le métier d'administration des systèmes, réseaux et télécommunication	2004	Analyse de l'évolution des métiers d'administration des systèmes, réseaux et télécommunication	Observatoire
Métier de chercheur : parcours et itinéraire	2005	Avoir une meilleure connaissance du métier de chercheur pour améliorer la politique RH concernant ce métier	Direction de l'organisme

Source : élaboration par l'auteur

Ce tableau met en évidence que lors de cette période l'observatoire était à l'initiative de plusieurs études concernant des métiers très spécifiques. Avant 1998, les membres de l'observatoire avaient la charge de la mise à jour du répertoire des métiers, ce qui a pris du temps et les ressources disponibles de ce dispositif. A partir de 1998, l'observatoire diversifiait ses activités avec la réalisation de nombreuses études dont une dizaine uniquement en quatre ans (2001-2005). Les deux premières études montrent l'ancrage de l'observatoire dans les réseaux professionnels, ces derniers sollicitant le dispositif pour analyser l'évolution

de leurs métiers ou encore afin de les aider dans la mise en place d'outils de formation. Sur la base des informations récoltées dans le cadre de la mise à jour du répertoire des métiers, l'observatoire pouvait également mettre en lumière une problématique constatée lors de leurs observations ou participations à certains débats au sein de l'organisme. L'étude sur les métiers de la qualité ou celle concernant les métiers de la production/développement et expérimentation animale sont représentatives de la manière dont l'observatoire pouvait se saisir de l'actualité ou de certains débats pour réaliser des études.

Nous pouvons aussi souligner que l'orientation des études de l'observatoire à cette époque confirme la logique d'observation sociale véhiculée par ces membres. Ils observaient l'évolution de certains métiers bien précis, souvent selon leur propre initiative, et publiaient leurs résultats pouvant intéresser les acteurs de ces métiers ou la direction des ressources humaines. L'étude sur le métier de chef de projet dans l'instrumentation scientifique est symbolique de cette logique d'observation sociale. L'observatoire s'est intéressé à un métier très spécifique à travers une démarche inspirée des sciences sociales que nous avons constaté lors de notre lecture de l'étude. En effet, les membres de l'observatoire avaient pour objectif de questionner la notion de chef de projet pour déterminer si c'était un métier ou une fonction. De plus, dans leur démarche, les membres de l'observatoire prennent certaines positions en définissant par exemple le terme de « projet ». Les membres de l'observatoire détaillaient aussi les différentes étapes de l'étude, en présentant l'échantillon d'acteurs rencontrés, le guide d'entretien utilisé, les résultats et des recommandations à la direction des ressources humaines. Tous les éléments recueillis dans cette étude et les autres travaux menés par l'observatoire correspondaient à la logique d'observation sociale identifiée chez les acteurs de l'époque lors de cette première séquence.

Dans la lignée du répertoire des métiers des ingénieurs et techniciens et des études concernant cette population de l'organisme, l'observatoire souhaitait avoir des informations précises sur le parcours du métier le plus représenté dans l'établissement à cette époque, celui de chercheur. En 2003, pour pallier le manque d'informations sur les chercheurs, l'observatoire met en place un groupe de travail composé de ses propres membres, de chercheurs et de chargés de missions ayant déjà réalisé des études avec l'observatoire.

Cette étude constituait l'un des premiers projets importants dans l'histoire de l'observatoire des métiers et comprenait trois objectifs. Il s'agissait, tout d'abord, d'identifier des typologies

de profil afin de déterminer des parcours professionnels. Puis, le groupe de travail devait caractériser certains éléments permettant d'élaborer une politique scientifique de l'emploi, comme la mobilité des chercheurs, les évolutions des métiers selon la discipline de recherche ou encore les différents modes de coopération entre les chercheurs. Enfin, le dernier objectif était d'analyser les facteurs explicatifs des différences entre les parcours selon plusieurs critères. Sur la base des données récoltées à travers cette étude, l'observatoire souhaitait créer un référentiel des activités du métiers et, *in fine*, mobiliser ce référentiel pour la mise en œuvre de politiques scientifiques de l'emploi et d'outils d'accompagnement des chercheurs tout au long de leur parcours au sein de l'organisme. L'étude du groupe de travail a duré jusqu'en 2007. Ce groupe a réalisé une phase d'enquête expérimentale puis une enquête généralisée à tous l'organisme. À chaque étape de l'étude, les membres du groupe de travail ont présenté les résultats auprès du comité de la direction et un groupe de réflexion stratégique RH. Ces étapes de présentation des résultats montrent bien l'importance pour l'observatoire et son organisme de ce projet de récolte d'informations précises sur la carrière d'un chercheur. Cependant, lors de l'étude et des présentations des résultats auprès des chercheurs, les membres de l'observatoire ont constaté que les chercheurs étaient réticents à ce genre d'étude et plus précisément à l'exploitation des données par la direction des ressources humaines de leur organisme.

Le parcours des chercheurs (recrutement, évaluation, évolutions dans la carrière) est déterminé par leurs pairs. Ils ne souhaitent pas que des gestionnaires de la direction des ressources humaines mettent la main sur leurs parcours, ce qui serait à l'encontre de leur logique professionnelle. Les chercheurs ont considéré cette étude sur leurs parcours comme une manœuvre de la direction pour mieux maîtriser la gestion des chercheurs, ce qui est de la responsabilité des chercheurs eux-mêmes. L'étude de l'observatoire a recueilli tellement de critiques à cette époque que les acteurs que nous avons rencontrés s'en souviennent encore aujourd'hui car elles avaient ralenti l'avancement de l'étude. De plus, l'exploitation des résultats a été difficile, voire impossible, dans la mesure où les chercheurs ne souhaitaient pas que les résultats de cette étude alimentent des politiques de l'emploi scientifique de l'organisme et soit le premier pas vers une récupération de la gestion des chercheurs par une direction administrative/gestionnaire et non scientifique.

“Les constats que l’on pouvait mener... Un peu plus difficile, dès lors qu’on abordait le travail des chercheurs considérant que ce sont des domaines plus réservés. Même si on a travaillé, même si on a présenté au conseil scientifique, au comité technique, ça a toujours été plus difficile auprès de ses instances.”

(Responsable de l’observatoire des métiers (2000-2009) / Chargé de mission conférence des présidents d’université)

“ La RH ne peut pas faire de politique RH avec nous, la RH n’a aucune prise sur comment on fait de la RH des chercheurs qui fait les recrutements, les promotions, qui discute de l’activité des chercheurs ? C’est le comité national ! La DRH n’est pas présente, elle n’a pas droit d’y être. Il est composé par des pairs. Il y a des anciens chercheurs, c’est composé par des anciens chercheurs élus au deux tiers des différentes sections et un tiers est nommé par la direction scientifique. Dans cette composition, personne des administrations de la DRH, ils n’ont pas le droit. Lorsque l’on discute des promotions des chercheurs ou de leur recrutement, la direction scientifique n’a pas le droit d’y être, c’est fermé aux pairs.”

(Représentant syndicat chercheur).

L’outil créé devait être à destination des conseillers RH qui l’utiliseraient au moment des entretiens de carrière avec les chercheurs. Ce référentiel serait un support lors de cet entretien afin de discuter des activités concrètes du chercheur et de réfléchir à son projet professionnel à moyen terme. Lorsque nous analysons les origines du projet, nous pouvons effectivement constater que le référentiel voulu par l’observatoire et la DRH était un véritable outil RH pour suivre la carrière d’un chercheur. Dans la configuration de départ, le référentiel serait utilisé lors d’un entretien, que nous pouvons comparer à l’entretien annuel d’évaluation comme dans le secteur privé, même si le terme « évaluation » n’était mentionné dans aucun document dans la communication du projet afin de ne pas susciter des craintes chez les chercheurs. Cet entretien aurait été une sorte d’évaluation des activités du chercheur pour pouvoir discuter de l’orientation de sa carrière, même si cela était présenté comme un accompagnement des acteurs RH dans le parcours des chercheurs.

L’étude de l’observatoire et ses finalités correspondaient finalement aux objectifs de l’organisme déterminés par son contrat avec l’Etat. Ce contrat soulignait les faiblesses du comité national en matière d’évaluation des chercheurs et une nécessité d’engager « *une évolution de l’évaluation, reconnaissant les diverses facettes de l’activité du chercheur et, s’agissant des laboratoires, mettant en regard moyens mobilisés et production des laboratoires* ». Le contrat faisait bien référence à la mise en place de nouveaux outils concernant l’évaluation des chercheurs comme un engagement à concrétiser entre 2002-2005. L’observatoire s’était donc vu attribuer une mission importante par la direction pour le développement de l’organisme et le respect de ses exigences envers l’Etat.

Les membres de l'observatoire ont vécu cette étude sur les chercheurs comme un échec. Lors de nos entretiens, nous avons constaté une certaine frustration des anciens membres de l'observatoire. Ils espéraient obtenir la même légitimité que pour leurs travaux concernant les ingénieurs et techniciens. La frustration des membres de l'observatoire résidait surtout dans l'accueil et des intentions prêtées par les chercheurs à cette étude. Les membres de l'observatoire se considéraient comme des analystes de l'organisation, se basant selon eux, sur des méthodologies issues de la recherche en sciences sociales pour récolter leurs informations. Cependant, pour les chercheurs, l'observatoire fait partie intégrante de la direction des ressources humaines et leur responsable hiérarchique est le DRH. De ce fait, les chercheurs pensent que les membres de l'observatoire ne peuvent pas produire des travaux en toute indépendance des intérêts de la DRH. Un ancien chargé de mission de l'observatoire qui était chercheur à l'époque relate les difficultés rencontrées liées à la méthodologie choisie par les membres de l'observatoire. Plus précisément la vision était différente entre les chercheurs participants à la réalisation de l'étude et les membres de l'observatoire, notamment avec l'un des chargés d'études qui deviendra responsable de l'observatoire quelques années plus tard.

“Je ne sais pas pourquoi, ils avaient des méthodologies... Elles étaient limites... C'étaient des méthodologies de DRH, c'est-à-dire que l'actuel responsable avait une idée très précise de ce que doivent être les choses. On a eu des discussions démentes sur le découpage des activités, on voyait bien la différence entre nous [les chercheurs] et lui. Il avait le souci d'être opérationnel immédiatement, il discutait principalement avec ses interlocuteurs.”  
(Chargé de mission de l'observatoire (2003-2007) / Chercheur actuellement)

Au vu des débats assez houleux et des conflits sur le sujet entre la direction des ressources humaines et les syndicats, l'observatoire n'a pas pu mettre en œuvre les outils souhaités à l'origine. Plus précisément, un moteur de recherche a été mis en place concernant certains profils pour certaines disciplines. A l'origine, l'étude, à l'image du répertoire des métiers, devait être mise à jour et complétée au fur et à mesure. Néanmoins, avec les retours négatifs des chercheurs et les difficultés lors de la réalisation de l'étude, le renouvellement de l'expérience était loin d'être une certitude.

Lors de cette première séquence, les études ont permis à l'observatoire des métiers de diversifier ces activités, qui comportaient principalement le portail des métiers des ingénieurs et techniciens. Dans notre analyse, nous avons pu constater que les connaissances acquises sur les métiers IT grâce au répertoire ont nourri et parfois provoqué les études, ces dernières ont pu apporter plus de profondeur à la caractérisation des métiers par les membres de

l'observatoire.

En fin de séquence, en décembre 2005, l'observatoire des métiers était présenté sur le site internet de l'organisme comme un dispositif de gestion : « *chargé de fournir, par l'étude des métiers, de leur contenu et de leurs évolutions, des indicateurs concourant à la définition de la politique des ressources humaines dans l'organisme. Il élabore des outils d'aide à la décision en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et a également un rôle d'expertise au sein de la DRH* ». Derrière le rôle d'outil d'aide à la décision au profit de la DRH, l'observatoire permettait une veille sur les métiers, à travers son répertoire et la réalisation de certaines études (métiers de l'électronique, de la mécanique, de la qualité...), pour enrichir les informations sur l'évolution de ces métiers saisies ensuite par d'autres acteurs (départements scientifiques, délégations régionales, laboratoires). De plus, l'observatoire pouvait participer au processus de recrutement au sein l'organisme avec l'expérience et les informations concernant la caractérisation et les évolutions des métiers, notamment dans l'élaboration des profils ou la gestion des données à la suite des campagnes de concours. Enfin, le dispositif, dans le cadre des études ou du répertoire des métiers IT, gardait un ancrage avec les réseaux professionnels, pour permettre leur structuration mais également avoir un lien avec le terrain et facilitait la remontée d'informations pour la DRH et la réalisation de ses travaux.

### *6.3.2 Un observatoire des métiers ayant une fonction principalement épistémique et une légitimité cognitive dans l'organisme*

Les activités de l'observatoire des métiers et sa position auprès de la direction des ressources humaines permettent de déterminer ses fonctions en tant que dispositif de gestion et le type de légitimité acquis au sein de l'organisme tout au long de ses premières années d'existence. Ces fonctions et cette légitimité ont été forgées par le contexte institutionnel évolutif de la recherche publique dans les années 1990, la logique d'observation sociale véhiculée par les membres de l'observatoire et les différents usages du dispositif par la direction des ressources des humaines et d'autres acteurs (délégations administratives, réseaux professionnels).

La fonction principale de l'observatoire des métiers au cours de cette première est épistémique. Pour rappel, nous avons défini la fonction épistémique d'un dispositif de gestion, selon les travaux de Moisdon (1997), Gilbert (1998), Chiapello et Gilbert (2016),



comme le fait de récolter et analyser des informations pour avoir une meilleure connaissance de l'organisation. Dans le cadre de sa mission première, la mise à jour du répertoire des métiers IT, ou la réalisation des études concernant l'évolution ou la caractérisation de certains métiers, l'observatoire rempli complètement cette fonction. Le message porté par les membres de l'observatoire « *mettre en visibilité les invisibles* » correspond à cette volonté d'avoir une connaissance très précise des métiers existants au sein de l'établissement afin d'anticiper les évolutions et de mettre en place des politiques adaptées.

La fonction épistémique renvoie également au fait qu'un dispositif soit un des supports de connaissance qui proposent ou imposent leurs savoirs aux acteurs (Chiapello et Gilbert, 2016). Dans ce cas, les membres de l'observatoire des métiers proposaient leurs savoirs concernant les métiers de l'organisme, principalement à la direction des ressources humaines mais également aux agents. Par exemple, les études sont très souvent ponctuées par des recommandations à la DRH après la présentation de l'évolution et des caractéristiques d'un métier existant dans l'organisme. L'observatoire aidait également les réseaux professionnels de l'organisme à se structurer et avoir les informations les plus précises concernant leurs métiers. Les interventions des membres de l'observatoire des métiers dans le cadre de conférences ou de salons correspondaient à cette idée de transmission de savoirs concernant les métiers de l'organisme ou de la recherche en général. Enfin, le répertoire des métiers IT sont disponibles sur le site internet de l'organisme permettant aux agents et au public de s'informer sur les métiers existants et les trajectoires de carrière possibles.

Dans notre analyse de cette première séquence, nous pouvons souligner que l'observatoire des métiers détenait une fonction pragmatique dont l'expression n'était pas aussi claire que sa fonction épistémique. Sachant que la fonction pragmatique d'un dispositif de gestion a été définie par Moisdon (1997), Gilbert (1998), Chiapello et Gilbert (2016) comme la capacité à répondre aux besoins de l'organisation, il est difficile de déterminer le rôle direct de l'observatoire dans ce cas. En effet, ce dispositif pouvait avoir un rôle dans l'élaboration de la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de la DRH en transmettant des connaissances sur l'évolution des métiers de l'organisme. De plus, les membres de l'observatoire jouaient un rôle dans la création de profil de poste pour les délégations administratives de l'organisme dans le cadre de procédures de recrutement. Néanmoins, ces exemples montrent uniquement le rôle indirect de l'observatoire dans le cadre de certaines actions réalisées par d'autres acteurs car la fonction pragmatique renvoie au dispositif de

gestion qui est orienté vers l'action. L'observatoire est une source de connaissances importantes, mais il ne réalise pas des actions propres qui ont une influence directe sur les acteurs et l'organisation, et les actions de ces derniers ne sont pas contraintes par l'action du dispositif. La fonction pragmatique de l'observatoire existait d'une certaine manière, à travers les exemples cités, mais son expression et son rôle ont une moindre importance que sa fonction épistémique.

Après plus d'une dizaine d'années d'existence, il était aussi intéressant d'analyser la légitimité acquise par l'observatoire des métiers auprès des acteurs de l'organisme. Nous avons pu identifier deux types de légitimité acquises par l'observatoire dans cette première séquence : une légitimité cognitive et une légitimité technique.

Depuis sa création en 1994, l'observatoire des métiers a réalisé la mise à jour du répertoire des métiers IT et plus d'une dizaine d'études disponibles pour la direction des ressources humaines et les agents de l'organisme. Son détachement vis-à-vis d'un calendrier opérationnel RH lui permettait d'étudier et de prendre le temps d'analyser les évolutions de plusieurs métiers. De ce fait, les membres du dispositif ont acquis des connaissances riches et précises sur les différents métiers existants et était une ressource unique importante lorsqu'ils étaient sollicités par les acteurs de l'établissement. L'observatoire était donc reconnu comme dans cette mission de production et de transmission de connaissances, correspondant alors à une légitimité cognitive. Pour rappel, cette légitimité renvoie au fait d'apporter des informations et des connaissances précises sur les procédures existantes au sein d'une organisation.

Plusieurs exemples lors de cette première séquence de l'observatoire vont dans ce sens. L'une des premières études de l'observatoire consistait à répondre à une demande des électroniciens de l'organisme dans le cadre de la structuration de leur réseau professionnel. Nous pouvons déduire que les électroniciens ont décidé de faire appel à l'observatoire car ils considéraient que le dispositif pouvait apporter les connaissances répondant à leurs besoins. Un autre exemple permet d'analyser la légitimité cognitive acquise de l'observatoire auprès de la direction de l'organisme et plus particulièrement la DRH. Depuis le début des années 1990, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences était une priorité dans le cadre de la modernisation de la GRH de l'organisme. A travers ses activités, l'observatoire répondait à cette priorité, en étant un dispositif de caractérisation et de veille sur l'évolution des métiers.

Au moment de répondre à de nouvelles exigences de l'Etat, notamment par le biais d'un contrat d'action entre 2002-2005, l'observatoire s'était vu attribuer certaines activités par la direction de l'organisme prouvant qu'elle reconnaissait le dispositif comme un atout permettant de l'aider à réaliser des objectifs définis dans ce contrat. L'évolution de l'évaluation des chercheurs était clairement une orientation importante pour l'organisme mentionné dans le contrat avec l'Etat. La direction a commandité l'observatoire pour récolter les connaissances concernant les caractéristiques du métier du chercheur afin de créer des outils et de mettre en place des procédures permettant de faire évoluer l'évaluation des chercheurs. L'observatoire avait un rôle important car il devait piloter une étude en réunissant des chercheurs dans un contexte où ces derniers n'étaient pas favorables à l'intervention de la DRH dans leurs procédures d'évaluation. La DRH reconnaissait donc la légitimité de l'observatoire pour produire des connaissances sur le métier de chercheur dans le but de remplir ses objectifs fixés avec l'Etat.

Cette première séquence montrait également que l'observatoire des métiers avait acquis une légitimité technique, qui renvoie aux aspects purement pratiques d'un dispositif et aux qualifications du personnel (Ruef et Scott, 1998). L'observatoire était reconnu pour la richesse de ses travaux, la rigueur de la méthodologie et les compétences de ses membres. Dans nos lectures de certains comptes rendus de réunions d'instances de l'époque (comité technique, comité nationale de formation...), nous avons pu constater qu'il était souvent souligné la qualité des études et des présentations des membres de l'observatoire :

*« Le responsable de l'observatoire a présenté la cartographie de la structure des emplois types qui figurera sur le site web de la DRH à titre expérimental à partir de mai prochain. Outre la structure des emplois types, on pourra y trouver des informations telles que les missions de l'observatoire des métiers, les familles professionnelles, la composition du comité d'orientation et de suivi ou le descriptif des compétences. La liste n'est pas exhaustive. Les membres de la CNFP se sont félicités de cette présentation, notamment les représentants du personnel qui la réclamaient depuis longtemps. Ils ont souligné l'intérêt d'être informés régulièrement sur les réflexions menées par l'observatoires et ont demandé à être destinataires de tous les résultats de ses travaux. ».*

(Extrait d'un compte rendu du comité national de la formation permanente, avril 1998)

Un des directeurs des ressources humaines de cette période soulignait également cette qualité des travaux de l'observatoire lui conférant une légitimité technique.

“Je parle, de mémoire, c’est une époque où l’observatoire des métiers était réputé pour produire des docs de qualité, qui étaient intéressants, sur lesquels il y a des réseaux professionnels qui s’appuyaient dessus et c’était bien accueilli...”

(DRH de l’organisme (2001-2005) / Directeur délégué pour les cadres supérieurs actuellement)

Cette légitimité technique prenait également tout son sens lorsque nous constatons que la méthodologie et la configuration du répertoire des métiers IT élaboré par l’observatoire des métiers a été repris par le ministère de l’Enseignement supérieur et la recherche pour son propre répertoire des métiers commun à tous les établissements de recherche et universités. D’ailleurs, les membres de l’observatoire des métiers sont les représentants de l’organisme au niveau du ministère lors de discussion technique sur ce répertoire commun et sa mise à jour.

A l’issue de cette première séquence, l’observatoire détenait donc une légitimité cognitive et technique auprès de nombreux acteurs comme la DRH, les délégations administratives, les réseaux professionnels ou encore le ministère pour produire et transmettre des connaissances concernant les métiers IT de l’organisme. L’observatoire des métiers souhaitait également obtenir une légitimité auprès des chercheurs dans l’organisme, néanmoins cette légitimité n’a pas été acquise du fait des liens du dispositif avec la DRH.



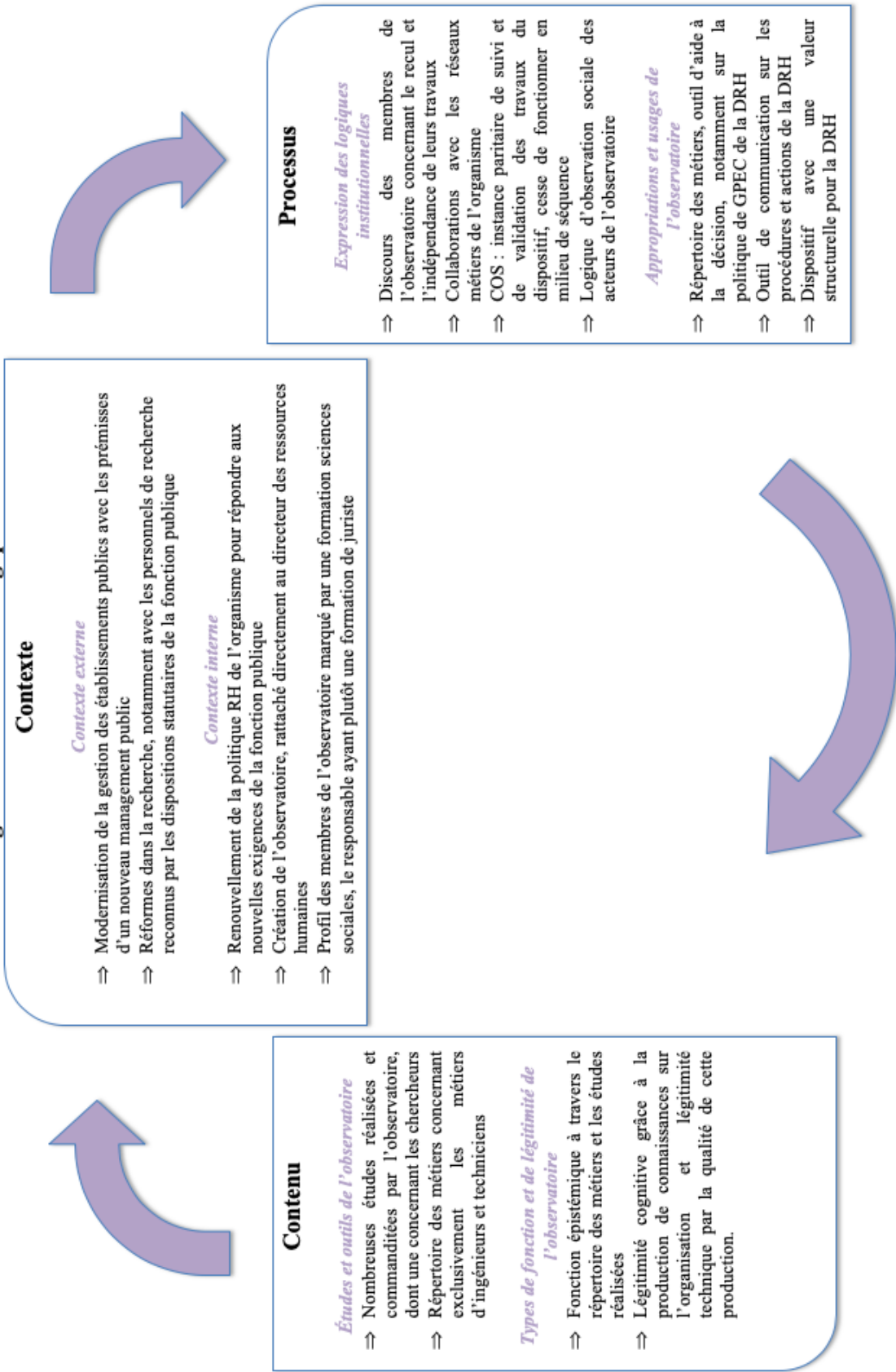
## Conclusion du chapitre 6

Ce chapitre présentant la séquence 1 de l'observatoire entre 1994 et 2007. Cette première séquence est longue car nous n'avons pas identifié, dans cette période, des changements importants concernant les ingrédients. La mise en place de l'observatoire s'inscrivait dans un contexte externe de modernisation de la fonction publique et un contexte interne à l'organisme propice à la logique d'observation sociale portée par les acteurs de ce dispositif. Bien que l'observatoire n'ait pas pu bénéficier d'une légitimité auprès des chercheurs, le dispositif détenait une fonction épistémique grâce à leur répertoire et leurs études sur les métiers des ingénieurs et techniciens. Ces missions ont permis d'acquérir une légitimité cognitive et technique auprès de la direction des ressources humaines et des acteurs de l'organisme car l'usage du répertoire des métiers est ancré dans les pratiques de tous les agents et l'outil est reconnu auprès d'acteurs extérieurs comme le ministère ou d'autres organismes de recherche.

Le moteur de la première séquence de la trajectoire de l'observatoire des métiers au sein de l'organisme est **téléologique**. Les évolutions législatives concernant les personnels de recherche et le besoin d'analyse et de description des métiers pour l'organisme font que les membres de l'observatoire sont un atout technique pour la direction des ressources humaines dont l'objectif est de moderniser sa politique RH. La logique d'observation sociale des membres de l'observatoire et les intérêts de la DRH se rejoignent dans cette séquence justifiant alors ce type de moteur.

Pour finir sur l'analyse de cette séquence 1, les membres de l'observatoire ont réalisé de nombreux travaux, en toute indépendance et sans être pris par les contraintes associées à la gestion RH du fait de leur positionnement dans l'organigramme par rapport à la DRH et ses services. Il serait donc intéressant d'analyser dans la prochaine séquence les conséquences sur leurs travaux lors de leur intégration officielle au sein la direction des ressources humaines de l'organisme.

**Schéma 13 : Analyse de la séquence 1 de la trajectoire de l'observatoire dans l'organisme – Moteur téléologique**



## **Chapitre 7**

### **Une confrontation entre deux logiques qui modifie la fonction et la légitimité de l'observatoire (Séquence 2 de l'observatoire entre 2007 et 2012)**

Dans cette deuxième séquence, l'observatoire est confronté à une situation fragilisant potentiellement son fonctionnement dans l'organisation. En effet, cette séquence est marquée par la montée en puissance du nouveau management public avec une accélération des réformes depuis quelques années, et la restructuration de la DRH avec l'intégration de l'observatoire des métiers comme un service officiel de cette direction. L'objectif de ce nouveau chapitre sera de déterminer les conséquences de ces changements sur la trajectoire de l'observatoire, à travers la confrontation entre la logique d'observation sociale des acteurs du dispositif et la logique gestion véhiculée par la DRH.

Tout d'abord, nous reviendrons sur les évolutions du contexte avec une politique de rationalisation des organisations publiques et un nouveau management fondé sur la performance. Par la suite, nous analyserons les stratégies des membres de l'observatoire, et notamment de son nouveau responsable pour conserver leur vision du dispositif face à l'appropriation de la DRH. Enfin, nous mettrons en évidence dans cette séquence l'évolution de la fonction et la légitimité de l'observatoire suite à la nouvelle politique RH de l'organisation et à ses interactions avec les autres services de la DRH.



## **7.1 Des transformations profondes au sein de la DRH avec la montée en puissance du nouveau management public**

Cette deuxième séquence débutait en 2007 avec de nombreux changements au sein de l'organisme, et plus particulièrement de sa DRH, qui ont eu des conséquences sur le rôle et la place de l'observatoire des métiers. Ces changements s'inscrivaient dans une évolution de l'environnement institutionnel de la fonction publique en France depuis plusieurs années bouleversant la gestion de ses établissements de recherche.

### *7.1.1 De la LOLF à la loi de programme pour la recherche de 2006 : les conséquences du nouveau management public sur la gestion des organismes de recherche*

Au début des années 2000, le nouveau management public s'installait de plus en plus dans les organisations publiques, avec la mise en place de nombreux outils de gestion issus du privé et une logique de mesure de performance devenant de plus en plus dominante. Ce nouveau management public prenait tout d'abord de l'ampleur avec la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) votée en 2001 avec une première mise en application dans le budget de l'Etat en 2006. Les objectifs de la LOLF étaient de rénover les normes comptables et d'introduire une nouvelle architecture budgétaire au sein des établissements publics. De plus, la LOLF a changé complètement la logique managériale dans les organismes publiques en passant d'une culture de moyens à une culture de résultats.

Les établissements publics étaient donc soumis à la rationalisation de leurs moyens tout en atteignant leurs objectifs et une forme de performance. Les gestionnaires étaient responsabilisés en procédant à un contrôle précis de leurs ressources dans une logique d'efficacité, afin de pouvoir rendre des comptes à l'Etat au niveau du budget et des résultats au moment venu. Dans ce nouveau management pour les organisations publiques, le « chiffre » détient un rôle important. Pour contrôler leurs ressources et mesurer leurs performances, les organisations s'équipent de nombreux outils de contrôle de gestion, comptable, financier et des ressources humaines. Ces outils sont des moyens pour les gestionnaires et directions de rationaliser leurs organisations et d'élaborer des politiques économiques ou de ressources humaines adaptées permettant d'atteindre une compétitivité tout en contrôlant leurs ressources. Ainsi, le pouvoir de la Cour des comptes, l'institution

supérieure chargée du contrôle de l'usage des fonds publics, s'était accentué dans un but de transparence des finances et d'évaluation de la performance des organisations publiques.

Ce contexte de nouveau management public se prolongeait avec le lancement de la révision générale des politiques publiques (RGPP) en 2007. La RGPP, lancée avec l'arrivée de Nicolas Sarkozy à la tête de l'Etat français en juin, consistait à analyser toutes les politiques publiques pour identifier les économies à réaliser et déclencher des actions de modernisation dans les administrations publiques. La logique de la RGPP était d'améliorer la qualité des services publics en réduisant les dépenses publiques, notamment avec l'objectif de ne pas remplacer un départ à la retraite de fonctionnaires sur deux, tout en prenant en compte le contexte de réorganisation et de changement de culture dans les établissements publics impulsés préalablement par la LOLF. Tous les ministères étaient concernés par les décisions prises au niveau du Conseil de modernisation chargé de proposer des mesures dans le cadre de la RGPP, comme le regroupement des agences sanitaires en pôle pour le ministère de la santé ou la rationalisation des dispositifs de soutien à la recherche pour le ministère de l'Enseignement supérieur et la recherche.

En parallèle de la LOLF et la RGPP, plusieurs réformes et actions s'étaient succédées dans toutes les sphères du secteur public, toujours dans cette volonté de transformer en profondeur le fonctionnement des établissements publics en France. Des lois concernant les universités (libertés et responsabilités des universités en 2007) ou encore les hôpitaux (patients, santé et territoires en 2008) donnaient plus d'autonomie financière et de pouvoirs aux directions de ces structures avec cette idée de responsabiliser de plus en plus ces différents services publics et réduire la charge de l'État d'un point de vue financier. De plus, les actions de modernisation incitaient les établissements publics à mettre en place des outils de gestion permettant l'amélioration de leur fonctionnement général (indicateurs, démarches de qualité...) ou de la gestion de leurs ressources humaines (GPEC, conditions de travail...).

Dans le cas de la recherche publique, son paysage a également évolué pendant cette période avec de nouvelles réformes et l'apparition de nouveaux dispositifs d'évaluation et de financement. La loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006 mettait en avant plusieurs mesures comme :

- le renforcement des capacités d'orientation stratégique de l'État en matière de recherche ;

- la création d'un système d'évaluation de la recherche commun entre les organismes de recherche et conforme aux standards internationaux ;
- le renforcement de l'attractivité des carrières scientifiques.

Cette loi prévoyait également que l'Agence Nationale pour la Recherche (ANR), groupe d'intérêt public créé l'année précédente, devienne un établissement public administratif. L'ANR est une agence dont la mission est de financer les projets de recherche. Avant 2005, l'Etat dotait directement les laboratoires pour la réalisation de projets de recherche. La création de l'ANR obligeait désormais les chercheurs à passer par une procédure d'appel d'offres consistant à soumettre une proposition de recherche qui sera évaluée et sélectionnée par des experts (généralement des chercheurs). Après leur sélection, ces projets de recherche sont financés pour une durée déterminée et contrôlés afin d'évaluer leur avancée. L'objectif de l'ANR était de renforcer la compétitivité et l'excellence de la recherche française en passant par une procédure de sélection très stricte. Ce nouveau système de financement a eu des conséquences sur les stratégies de recherche des laboratoires, le travail et les compétences des chercheurs concernant la construction d'un projet et la valorisation de leur recherche.

La loi de programme pour la recherche de 2006 n'avait pas uniquement conforté un nouveau système de financement avec l'ANR, mais elle a également modifié le système d'évaluation des établissements publics de recherche. En 2006, l'Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES) remplaçait le comité national d'évaluation (CNE) créé avec la loi de 1984, le comité national d'évaluation de la recherche (CNER) et la mission scientifique, technique et pédagogique (MSTP). L'AERES regroupait les missions de ces trois instances en évaluant les établissements de recherche, les activités conduites par les unités de recherche, les formations et les diplômes des établissements d'enseignement supérieur et de valider les procédures d'évaluation des personnels. L'AERES est une autorité indépendante qui, comme il est mentionné dans le dossier de presse du ministère en 2006 lors de son entrée en vigueur, est « *un des piliers du pacte pour la recherche* » et « *un système d'évaluation plus légitime, cohérent et transparent* ». Cette agence avait uniquement une mission d'évaluation et de recommandations, la décision étant laissée à l'Etat ou aux dirigeants des organismes de recherche.

L'AERES poursuivait les mêmes objectifs que l'ANR : contribuer à l'amélioration du système français. Les deux agences s'inscrivaient dans des démarches de qualité conformes

aux standards internationaux et aux normes ISO 9001. Ces deux instances sont symboliques du tournant du nouveau management public dans la recherche française. A l'image des pays anglo-saxons, les systèmes de financement et d'évaluation devaient se structurer sous la forme « d'agence » qui allait accroître la surveillance en matière de gestion et de qualité de la recherche et d'enseignement supérieur pour justement être compétitif face aux britanniques et américains. Au-delà des structures nouvellement créées, les discours des dirigeants politiques de l'époque prônaient également cette nouvelle philosophie d'une manière intensive, avec des conséquences non négligeables sur la gestion des organismes de recherche.

En 2009, le discours de Nicolas Sarkozy face aux directeurs d'organismes de recherche et des présidents d'universités est représentatif du contexte ambiant de transformations bousculant, parfois d'une manière brutale, tout le système de fonctionnement de la recherche publique française. Nicolas Sarkozy revenait sur l'importance de la recherche à être un moyen pour la France de sortir plus renforcée de la crise économique de l'époque. Dès le début du discours, il mettait en avant la nécessité de modernisation des structures et de changement de mentalités. Il soulignait l'importance de l'évaluation permettant la performance des chercheurs et enseignants-chercheurs. Il faisait également des comparaisons avec la Grande-Bretagne, sur le fait qu'avec moins de moyens les chercheurs britanniques étaient plus performants dans la production scientifique (nombre de publications) que les chercheurs français, insinuant que ces derniers étaient peut-être présents pour la lumière et le chauffage. Nicolas Sarkozy insistait surtout sur l'enjeu de ne plus avoir des organismes de recherche étant en même temps des opérateurs et agences de moyens, c'est-à-dire des acteurs, des évaluateurs et des financeurs de leur propre action, expliquant alors la création d'agences comme l'AERES et l'ANR. Dans ce cas, il annonçait que les organismes de recherche devaient devenir, en citant en exemple l'organisme que nous étudions dans cette thèse, des agences de moyens et qu'elles devaient restructurer et simplifier leur organisation.

Le contexte institutionnel, avec des lois développant rapidement une philosophie d'un nouveau management public et les discours des dirigeants politiques, incitait fortement les organismes de recherche, et notamment celui que nous étudions ici, à procéder à des transformations importantes dans leur organisation et particulièrement dans leur politique des ressources humaines.

### *7.1.2 Un organisme critiqué pour sa gestion et l'intégration officielle de l'observatoire des métiers au sein de la DRH*

Ce nouveau contexte institutionnel de modernisation et rationalisation des organisations publiques donnait plus de pouvoir à la Cour des comptes comme nous avons pu le citer précédemment. En 2008, la cour des comptes rédigeait un rapport concernant l'organisme de recherche étudié dans le cadre de cette thèse. Ce rapport revenait sur le contrat d'action signé par l'organisme avec l'État en 2002 et soulignait qu'il n'avait pas été mis en œuvre sur la durée. En effet, selon la Cour des comptes de nombreux objectifs n'ont pas été réalisés par les dirigeants successifs de l'organisme et les priorités scientifiques, de trajectoire financière et de mécanisme de suivi de ces actions n'avaient pas été correctement défini dans le contrat de l'époque.

Le rapport faisait également mention des efforts de l'organisme concernant les moyens mis en œuvre sur des questions comme la GPEC ou l'interdisciplinarité des personnels de recherche. L'organisme avait su gérer la problématique des départs massifs à la retraite au début des années 2000 et intégrer à sa stratégie l'interdisciplinarité comme un objectif important permettant de faire évoluer les thématiques de recherche. Néanmoins, sur ces deux questions selon la Cour, l'organisme n'avait qu'une vision à court terme et devait se clarifier sa stratégie pour envisager des objectifs sur du plus long terme. De plus, d'un point de vue de la gestion des ressources humaines en général, la Cour des comptes critiquait l'évolution de sa politique qui ne favorisait pas les adaptations globales et restait timide à cause de la sensibilité de certains sujets pour les agents de l'organisme et leurs représentants (évaluation, rapprochement des carrières des chercheurs et enseignants-chercheurs...).

La cour des comptes concluait son rapport en incitant l'organisme de recherche à s'adapter aux évolutions du paysage de l'enseignement supérieur et la recherche. Plus précisément, l'organisme devait poursuivre la modernisation sur le plan comptable et budgétaire, en ayant notamment une gestion plus rigoureuse des dotations allouées aux laboratoires. De plus, cet établissement était incité à se doter « *d'une organisation plus lisible, visible et efficace, devant reposer sur des instruments de pilotage robustes et partagés en matière de systèmes d'information, de politique partenariale ou encore d'évaluation des chercheurs et des équipes de recherche* ».

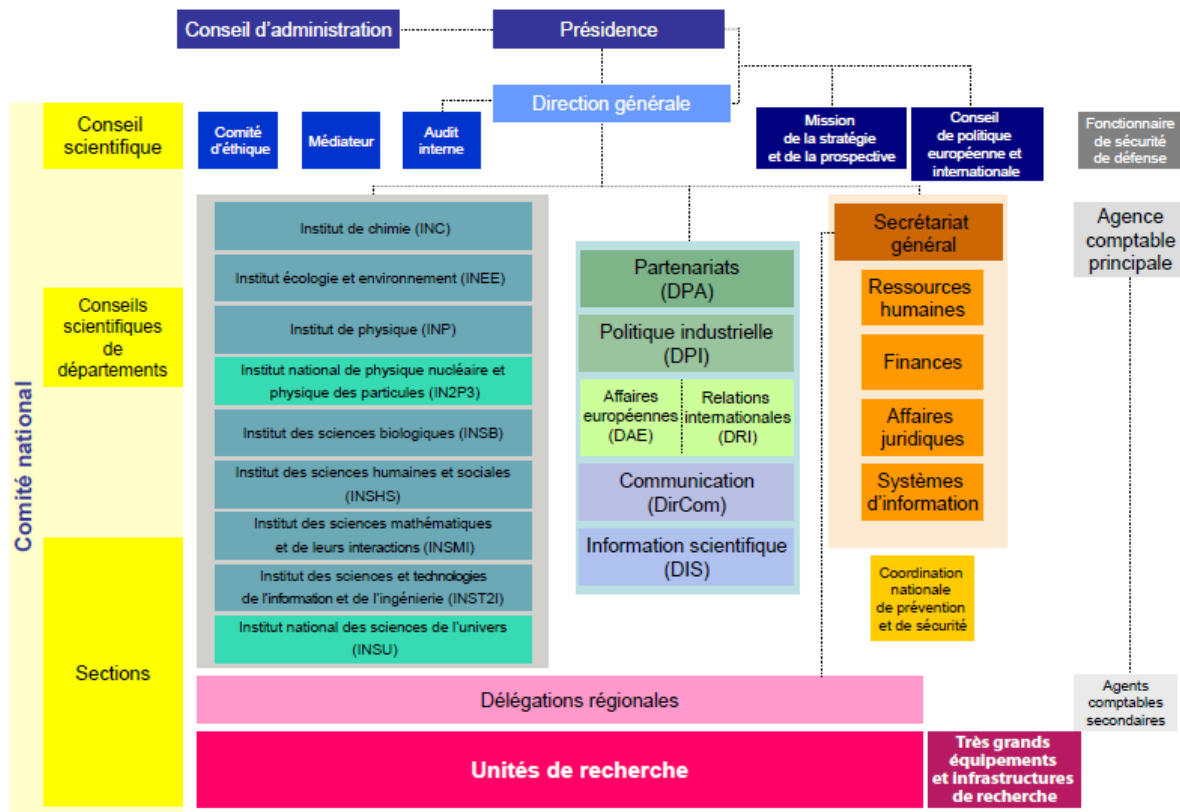
Le rapport de la Cour des comptes mettait en place le processus de transformations de l'organisme de recherche dans la gestion de son organisation. Ce processus se poursuivait avec la signature d'un nouveau contrat d'objectifs avec l'Etat pour la période 2009-2013 qui entérinait les orientations de la cour des comptes et les exigences institutionnelles de l'époque.

Ce nouveau contrat était beaucoup plus détaillé que celui de 2002 sur les actions à réaliser et surtout les échéances à respecter. Le contrat de 2009 était très clair sur un objectif précis en lien avec le discours de Nicolas Sarkozy : l'organisme devait être davantage une agence de moyens qu'un opérateur. De ce fait, l'organisme devait faire d'une priorité sa fonction de pilotage des unités de recherche à travers la mise en place de nouveaux outils de gestion financiers. De plus, l'organisme avait une obligation de responsabiliser ces acteurs scientifiques avec l'évolution des départements scientifiques en instituts disciplinaires. Ces instituts permettaient de garantir l'efficacité des programmes de recherches, la lisibilité des disciplines en fonction des standards internationaux et d'assurer une mission de coordination nationale dans un domaine de recherche. Les Instituts récupéraient cette mission de la direction de l'organisme relative à la gestion et d'animation des réseaux d'unités de recherche, leur conférant alors plus de responsabilités et de pouvoirs qu'à l'époque des départements scientifiques.

Un autre objectif était lié à la gestion des ressources humaines qui devenait un outil stratégique pour répondre aux besoins de l'organisme et permettre une détection et une gestion efficaces des talents. Dans ce cas, la direction de l'organisme devait mettre en place un plan GPEC afin d'assurer l'évolution des métiers suite aux changements récents dans le monde de la recherche. Le contrat incitait la direction de l'organisme de recherche à articulé sa politique des ressources humaines « *autour de trois idées : anticiper les évolutions, responsabiliser et motiver tous les acteurs et agir de telle sorte que chacun s'approprié les options stratégiques* ».

Pour répondre aux exigences de ce nouveau contrat avec l'Etat, l'organisme enclencha une transformation de son organisation qui s'exprimait dans les modifications de son organigramme dès l'année de signature du contrat.

Schéma 14 : Organigramme de l'organisme en 2009

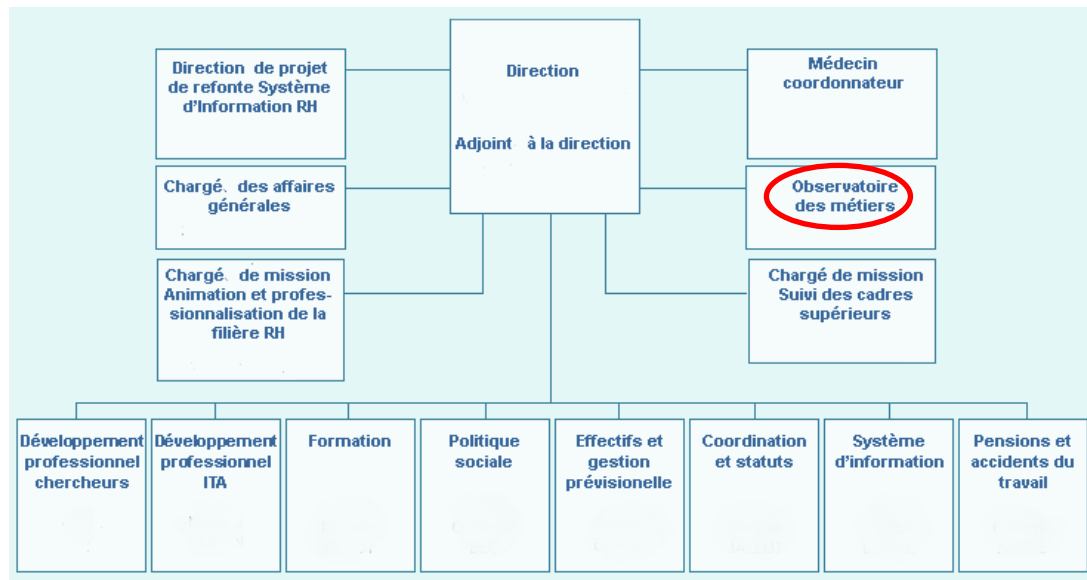


Dans ce nouvel organigramme, nous constatons l'intégration des Instituts et la mise en visibilité des structures de gestion (ressources humaines, finances, délégations régionales...) en comparaison des organigrammes de la séquence précédente. De plus, nous remarquons l'apparition de missions rattachées à la direction générale à l'image de l'audit interne correspondant totalement au contexte de contrôle et d'évaluation plus rigoureuse des organisations publiques. D'une manière générale, nous soulignons le fait que cet organigramme mettait plus en avant les directions et structures de gestion de l'organisme que son organisation scientifique, contrairement à la séquence précédente dans laquelle les départements scientifiques avaient une place centrale et où l'organisation des directions liées à la gestion était peu détaillée. Cela était la conséquence des exigences de l'Etat en matière de clarté et de modernisation de la gestion des organisations publiques.

Dans le cas de la direction des ressources humaines, le changement a commencé à s'enclencher avant la signature du nouveau contrat d'objectif avec l'Etat. En 2007, la DRH de l'organisme connaît une grande transformation. L'arrivée d'un nouveau DRH impulse ce changement afin d'apporter un fonctionnement optimal aux services des ressources humaines.

Cette transformation est représentée par une toute nouvelle organisation des services RH, qui avait auparavant l'intitulé de « bureaux » RH.

**Schéma 15 : Organisation de la DRH en 2007**



La conséquence pour l'observatoire des métiers de cette réorganisation de la DRH, était le fait de réaliser désormais le bilan social de l'organisme chaque année. L'observatoire récupérait la mission d'un ancien bureau de la DRH qui était chargé du contrôle de gestion de l'organisme. Avec cette nouvelle mission, l'observatoire allait voir l'arrivée de quatre personnes s'occupant exclusivement d'activités statistiques et de réalisation du bilan social. De plus, l'observatoire se divise désormais en deux cellules : l'une chargée des activités « statistiques » comme le bilan social, et l'autre réalisant des travaux plus « qualitatifs » à travers des études et la mise à jour du répertoire des métiers IT. La réorganisation des services de la direction des ressources humaines s'inscrivait dans le nouveau contexte d'une gestion des organismes publics plus efficiente et efficace, impactant ainsi la trajectoire de l'observatoire des métiers à travers sa nouvelle mission du bilan social.

Ce choix d'attribuer la réalisation du bilan social à l'observatoire des métiers découle d'une logique précise d'optimisation des services. L'observatoire des métiers était déjà considéré comme une source d'informations importante pour l'organisme, à travers leur répertoire des métiers et les études réalisées. Confier la réalisation du bilan social, avec des ressources

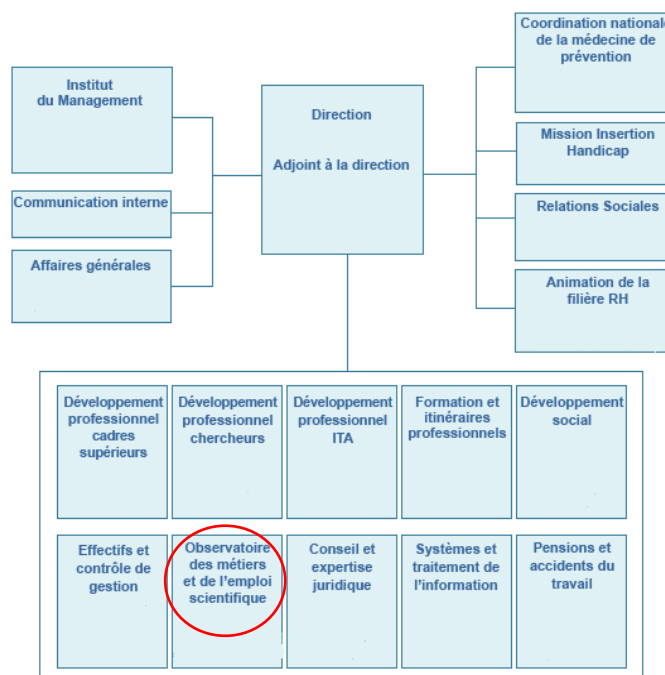


supplémentaires (intégration de quatre statisticiens), tout en se basant sur l'expérience de l'observatoire, était un moyen pour la direction des ressources humaines d'avoir un dispositif de gestion complémentaire. Il allie désormais des données statistiques importantes pour la performance et la politique de l'organisme et des informations détaillées sur le parcours et les métiers permettant d'aller au-delà des chiffres. Dans cette configuration, lors de discussions avec d'autres acteurs (ministère, syndicats, délégations...), l'observatoire devenait un allié important de la DRH pour mettre en œuvre sa politique, comme le soulignait un ancien DRH toujours en poste en 2007 dans l'organisme mais pour d'autres fonctions.

“Dans les années 2007, à la DRH de mon temps, il y avait un service qui gérait les effectifs et qui produisait le bilan social ; et à côté, cet appendice sympa qui était l'observatoire qui faisait des choses. C'était une étape pour la maison en 2007, au moment où se sont resserrées les problématiques des ressources, au moment où l'on a commencé la nouvelle approche. La DRH s'est restructurée. L'observatoire a récupéré la partie bilan social, avec une production de données quali-quantitative. Il a été mis au cœur de la stratégie de l'établissement.”  
(DRH de l'organisme (2001-2005) / Directeur délégué pour les cadres supérieurs actuellement)

En 2009, dans le contexte de mise en œuvre du nouveau contrat d'objectif avec l'Etat, la direction des ressources humaines subissait encore des changements, avec notamment l'intégration officielle d'un nouveau service en son sein, l'observatoire des métiers et de l'emploi scientifique.

**Schéma 16 : Organisation de la DRH en 2009**



Pour rappel, l'observatoire était dans la séquence 1 uniquement une structure d'études rattachée directement au directeur des ressources humaines. Avec cette intégration comme service de la DRH, l'observatoire des métiers et de l'emploi scientifique devait répondre aux mêmes exigences que les autres services RH (respect de la stratégie de la DRH, critères d'évaluation des agents des services RH...). Selon les documents de présentation de la DRH, ce nouveau service disposait « *d'une chaîne cohérente de ressources pour des analyses quantitatives et qualitatives des ressources humaines de l'organisme par le regroupement des compétences en caractérisation et analyse des métiers, IT et chercheurs, et de compétences en analyse statistique* ». Cette alliance entre la mission de caractérisation et d'analyse des métiers avec les nouveaux moyens statistiques alloués pour déterminer et conduire une politique de l'emploi justifiait le changement de nom du dispositif. Nous pouvons également analyser ce changement comme une forme de banalisation, voire de déclassement des activités de l'observatoire. En effet, lors de la séquence 1, il avait une place privilégiée, directement rattaché au directeur RH, avec le temps de réaliser ses travaux en dehors des contraintes quotidiennes gestionnaires. Cependant cet « *appendice sympa* », comme le soulignait l'ancien DRH, devait désormais rentrer dans le rang des procédures de gestion, dans un nouveau contexte de rationalisation, qui comme nous allons le voir dans la suite était de moins en moins compatible avec les missions et le fonctionnement d'origine du dispositif.

En 2009, la direction de l'observatoire changeait avec le départ de son responsable après une décennie à la tête du dispositif, remplacé par l'un des membres de l'observatoire présent depuis le début des années 2000. Ce nouveau responsable avait une formation en sociologie et a obtenu pendant qu'il était chargé d'études un certificat de compétence en chef de projet. Il avait piloté la mise en place d'une nouvelle du répertoire des métiers IT et participé activement à toutes les études de l'observatoire depuis une dizaine d'années. Du côté de la partie études/ répertoire des métiers, l'observatoire avait conservé un des chargés d'études et la possibilité de faire appel à des chargés de mission selon la thématique des études. Du côté de la cellule statistique, les quatre statisticiens avaient une formation en démographie et statistiques, et la plupart était déjà présent dans l'organisme depuis plusieurs années.

Avec la croissance de l'observatoire et de ses activités, le nouveau responsable recrutait deux ans plus tard un adjoint pour l'aider dans la coordination des deux parties de l'observatoire. Cet adjoint du responsable était diplômé d'une école de commerce avec une spécialisation en ressources humaines, il avait exercé pendant sept ans des activités de consultant en gestion de

projet et accompagnement du changement. L'adjoint du responsable était déjà présent depuis plusieurs années au sein de l'organisme en tant que responsable formation dans l'une des délégations régionales. Nous pouvons constater que, malgré les nombreux changements au sein de la DRH et de l'observatoire, le dispositif s'était appuyé sur des acteurs connaissant l'organisation pour réaliser ces missions habituelles et nouvelles, et faciliter la poursuite de son activité.

L'évolution du paysage institutionnel de la recherche publique à travers de nombreuses réformes (LOLF, RGPP, loi LRU...) et l'apparition de nouveaux acteurs (ANR, AERES...) avait donc modifié fortement l'organisation et le fonctionnement de l'organisme de recherche. Le cas de la direction des ressources humaines et des modifications au niveau de l'observatoire sont des exemples de cette évolution. Au-delà des changements structurels, il nous fallait analyser plus précisément les conséquences sur les logiques et les actions exprimées par les acteurs tout au long du déroulement de cette deuxième séquence concernant l'observatoire.

## **7.2 Le processus de défense des membres de l'observatoire face à l'appropriation du dispositif par la DRH**

La montée en puissance de ce nouveau management dans les organisations publiques avait déjà débuté dans les années 1990. Néanmoins, l'évolution du paysage institutionnel dans la fonction publique et le monde de la recherche à travers de nombreuses de réformes avait accéléré la mise en place de ce nouveau type de management. Les membres de l'observatoire se retrouvaient dans une situation où leur logique d'observation sociale n'était plus forcément en adéquation avec la logique de la DRH, cette dernière sollicitant le dispositif pour de nouveaux usages.

### *7.2.1 La confrontation entre la logique d'observation sociale des membres de l'observatoire et la logique gestionnaire de la DRH*

L'intégration de la cellule statistique permettait à l'observatoire d'être au cœur de la direction des ressources humaines et de collaborer avec tous les autres services pour alimenter les informations contenues dans le bilan social de l'organisme. Le travail de l'observatoire était de récupérer les données administratives des autres services pour, par la suite, les regrouper et

les analyser afin de constituer le bilan social. Ce bilan social était utilisé par la direction des ressources humaines et ses services pour mettre en place leur politique générale, une gestion prévisionnelle des emplois ou encore préparer les discussions avec les syndicats. Les données issues du bilan social étaient alors d'une importance cruciale car elles sont à la base de documents institutionnels d'un organisme public qui vont déterminer ses évolutions, son fonctionnement et son organisation (départ à la retraite, recrutement, formation...). De ce fait, les membres de l'observatoire des métiers étaient très souvent sollicités principalement par les services de la direction des ressources humaines, les Instituts, les syndicats ou encore les délégations régionales.

En parallèle des nouvelles missions de la cellule statistique, l'une des premières initiatives du nouveau responsable en 2009 était de réactiver le comité d'orientation et de suivi des travaux de l'observatoire. Le COS a été très peu mobilisé entre 2001 et 2009, du fait de l'un des anciens DRH que nous avons pu rencontrer dans le cadre de notre thèse. Ce dernier estimait, qu'avec le nombre d'instances supervisant les travaux du dispositif (comité technique, comité nationale de formation permanente...), il n'était pas nécessaire d'avoir un comité propre à l'observatoire. Auparavant, ce comité avait comme objectif de suivre et d'évaluer la méthodologie et la cohérence des travaux de l'observatoire. Le nouveau COS gardait ses activités de suivi et de validation des moyens et de la méthodologie des travaux, tout en élargissant ces missions sur trois points précis : l'émission d'un avis sur la base des résultats des études de l'observatoire, l'analyse des conséquences des évolutions sur les qualifications et les besoins de formation et la cohérence méthodologique des évaluations professionnelles des ingénieurs et techniciens. Au niveau de sa composition, en plus des représentants des organisations syndicales présents dans les deux versions du comité, le nouveau COS indiquait la présence officielle du directeur des ressources humaines alors que l'ancien faisait uniquement mention de membres désignés par le président de l'organisme. Nous constatons également que le nouveau COS intégrait beaucoup plus d'agents de l'organisme ayant un rôle de spécialistes sur certains sujets traités, alors que l'ancien COS ne fonctionnait qu'autour de deux groupes, les représentants des organisations syndicales et les membres de la direction (DRH, direction de la stratégie, directions des laboratoires...).

Bien que la réactivation du COS permette de donner une nouvelle ampleur aux études de l'observatoire, la nouvelle cellule statistique avait eu un impact considérable sur le fonctionnement quotidien pour les acteurs du dispositif. Le nouveau responsable de

l'observatoire et son adjoint soulignaient les difficultés et le temps d'adaptation nécessaire à ce nouveau fonctionnement. Ils devaient mobiliser des chiffres complexes et répondre quotidiennement aux demandes des autres services RH ou des instances de l'organisme. Le responsable et son adjoint s'appuient certes sur leurs statisticiens, mais ils devaient assurer la communication et les interactions autour du bilan social. Ces demandes constantes autour du bilan social ont des conséquences sur la réalisation des études. Une étude prend du temps dans sa réflexion, sa réalisation, l'analyse et enfin sur la restitution des résultats. La manipulation des chiffres complexes du bilan social ne permettait pas à l'observatoire de se focaliser totalement sur des activités comme les études qui prennent du temps et n'avaient pas d'effet immédiat. Il en ressort un sentiment de frustration chez les membres de l'observatoire car les études qualitatives sur les métiers de l'organisme sont une mission historique pour laquelle ses membres ont souhaité intégrer ce dispositif.

“L'activité des stats, je me la suis appropriée, ce n'est pas mon métier, ça a été la première découverte. L'observatoire quand il a été créé n'avait pas cette dimension, c'est récent, ça donne du poids à l'observatoire. Le risque, c'est que l'observatoire se transforme en machine à chiffre, quand vous avez des gens compétents, vous les sollicitez, ils ont le chiffre... vous avez un puit sans fond, on vient solliciter tout le temps l'équipe. Le risque c'est qu'il peut être perçu avec de la production de chiffre complexe et fiabiliser l'observatoire, mais ce n'est pas que ça...”

(Responsable adjoint de l'observatoire)

La diversité des activités de l'observatoire avait suscité également une confusion auprès des autres services RH. Les missions associées à la cellule statistique, comme le bilan social, étaient très claires pour les autres services car ils les intégraient au quotidien dans leurs activités. Le bilan social est un outil stratégique permettant d'avoir des informations et des indicateurs précis (effectifs, rémunérations, congés, carrières...) concernant les agents de l'organisme. Les chiffres issus de ce bilan social sont utilisés lors de dialogue de gestion (discussion autour des ressources financières et humaines dans les laboratoires) ou encore au moment des débats avec les organisations syndicales. Les résultats des études étaient difficilement intégrés dans les services RH car ils ne participaient pas forcément à l'ensemble de la démarche, et surtout ils ne savaient pas s'en saisir dans leurs activités. Dans un contexte institutionnel où l'objectif était la rationalisation des organisations, les indicateurs précis du bilan social avaient un poids plus important que certaines recommandations issues des études.

“Je trouve que la notion d’observatoire, elle est un peu perdue ou noyée dans la notion de ‘service RH’, je m’en rends compte en vous en parlant, c’est facile pour nous de mélanger... La partie claire, c’est la partie production du bilan social... Les études, en tant que tel, c’est quelque chose qui nous arrive plutôt que quelque chose qu’on a regardé, je ne dois pas être le seul à la DRH à penser cela... Par rapport à l’observatoire ce n’est pas quelque chose qui est très visible, en plus c’est difficile de déterminer ce qui relève de l’observatoire de celui du ‘service RH’.”

(Responsable du service IT)

Cette confusion autour des activités de l’observatoire au sein d’une direction des ressources humaines mettait en lumière le fait qu’un observatoire n’était pas un service RH. Les problématiques quotidiennes d’un service RH n’étaient pas similaires à un dispositif d’observation sociale. De plus, les compétences et les métiers de part et d’autre n’étaient pas en adéquation avec le fonctionnement d’une DRH. Les temporalités de l’observatoire et des services RH étaient différentes : d’un côté un dispositif prenant du recul et du temps pour analyser les problématiques de l’organisation, de l’autre des services devant répondre rapidement à des problèmes quotidiens de gestion en tenant compte des contraintes administratives et budgétaires. Les méthodologies employées par l’observatoire lors des études, comme la confidentialité de certaines informations pour garantir l’anonymat des agents, n’étaient pas compréhensibles pour des services qui fonctionnaient en s’échangeant de nombreuses informations tous les jours. Ces différences mettaient en avant des logiques contraires et pouvaient créer certains conflits entre l’observatoire et les autres services au sein de la DRH.

“Un observatoire dans une organisation ça sert à éclairer la connaissance, si tentait que l’établissement s’en empare et c’est sur cet aspect que c’est compliqué parce qu’est-ce que c’est l’observatoire doit aller jusque dans les procédures de gestion pour que les autres s’en empare ? Ou est-ce que ce sont les services de gestion qui doivent aller lire les études pour les transformer en procédure de gestion ? Et là c’est là où y a parfois du frottement parce qu’on n’a pas les mêmes métiers, nous on est des sociologues ou des statisticiens et on ne comprend pas les enjeux de l’administration... Plutôt pas les enjeux de l’administration, on les comprend. Plutôt les contraintes administratives, de campagnes. Les autres, les services de gestion, ils peuvent très bien comprendre les contraintes de campagne et ne pas du tout comprendre les contraintes d’une étude, du secret, de la confidentialité. Donc après tout ça, ça n’était pas facile.”

(Responsable de l’observatoire actuel / Chargé d’études de l’observatoire (2001-2009))

Pour la direction des ressources humaines, il était nécessaire de gérer ces divergences entre l’observatoire et les services RH. Nous avons pu aborder ce sujet avec le DRH adjoint arrivé

vers la fin de la deuxième séquence. Il avait la charge de coordonner les différents services de sa direction, il a été donc au premier plan lors de certains conflits. Les questions de calendrier étaient très souvent au cœur de ces conflits. Les membres de l'observatoire étaient finalement peu habitués à répondre aux exigences d'un calendrier strict et surtout à faire partie des procédures de gestion nécessitant des actions ou une transmission d'informations rapide afin de ne pas ralentir tout ce processus. Le DRH adjoint devait donc rappeler les besoins et les contraintes de chacun pour sortir de ces conflits, en sachant que la DRH elle-même devait respecter les contraintes du calendrier de mise en œuvre de la politique de la direction générale de l'organisme.

“Alors, moi comment j'assure cette transversalité, je ne vous cacherais pas quand je suis arrivée, y avait parfois des problèmes de communication typiquement dans ces processus ou il y a un calendrier et ou y a un relais qui doit être passé en fonction de l'état dans laquelle on se trouvait dans la procédure, la main le relais doit être passé à un service ou à un tel autre, parfois ça a coincé un peu toujours quand on est dans des délais un peu contraint, certains services peuvent avoir l'impression, en gros chacun avait l'impression prenait pas en compte ces contraintes. Moi mon intervention ça a été de mettre tout le monde autour de la table, de mettre à table ce que j'appelle le qui fait quoi sur une procédure et dans le cadre d'un calendrier qui a été arrêté, qui fait quoi pour qui vers qui.”  
(DRH adjoint)

Ces conflits entre les membres de l'observatoire et des services RH expriment les divergences entre les deux logiques portées par ces acteurs. La logique d'observation sociale se confrontait à une logique véhiculée par les acteurs de la DRH que nous qualifions de gestionnaire. Cette logique gestionnaire est issue du contexte institutionnel prônant une gestion de la recherche publique plus efficace. Les organismes de recherche devaient répondre aux objectifs fixés par l'Etat avec des contraintes budgétaires et temporelles importantes. Les exigences de ce nouveau paysage institutionnel se retrouvaient dans les actions et les discours quotidiens des acteurs des services RH.

La logique gestionnaire paraissait en contradiction avec la logique d'observation sociale sur plusieurs points. Les sources d'identité des deux logiques sont représentatives de leur incompatibilité. La logique gestionnaire véhiculait une culture du résultat correspondant à une réponse efficace et rapide des objectifs fixés par les autorités, contrairement à la logique d'observation sociale nécessitant un temps d'analyse plus long. Les membres de l'observatoire se focalisaient sur une description des métiers existants et leur évolution alors que les acteurs RH tentaient de mettre en œuvre d'une manière efficiente la politique de

l'organisme. Enfin, la logique gestionnaire dépendait d'un système de contrôle à travers divers indicateurs basés sur le principe d'*accountability*, en rendant des comptes à des instances comme la Cour des comptes qui s'était vu attribuée des responsabilités plus importantes avec les réformes comme la LOLF ou la RGPP.

**Tableau 19 : Comparaison entre la logique d'observation sociale et la logique gestionnaire**

	<b>Logique d'observation sociale (Membres de l'observatoire)</b>	<b>Logique gestionnaire (Acteurs de la DRH)</b>
<b>Métaphore</b>	Dispositif rendant « visible l'invisible »	Organisation comme une structure optimale et efficiente
<b>Source de légitimité</b>	Contribuer à la GPEC de l'organisme	Répondre aux objectifs fixés par les différentes autorités
<b>Sources d'autorité</b>	DRH	Direction de l'organisme/cour des comptes/Etat
<b>Sources d'identité</b>	Indépendance – Méthodologie issue des sciences sociales	Culture du résultat
<b>Bases de normes</b>	Identification de l'existant	Rationalisation
<b>Bases d'attention</b>	Description des métiers	Mise en œuvre de la politique RH de l'organisme
<b>Base de stratégie</b>	Participation d'acteurs et spécialistes du terrain	Mobilisation d'outils de gestion
<b>Mécanismes formels et informels de contrôle</b>	Comité d'orientation et de suivi	Indicateurs, mécanismes d' <i>accountability</i>

Source : élaboration par l'auteur

### *7.2.2 L'appropriation par la DRH : la valeur d'appropriation construite de l'observatoire*

La création de la cellule statistique avait eu des conséquences sur l'usage de l'observatoire par les différents acteurs de l'organisme. Dans la première séquence, le dispositif était mobilisé uniquement pour son travail de description et d'analyse des évolutions des métiers IT à travers le répertoire et les études. De plus le comité d'orientation et de suivi était à l'époque loin d'être utilisé. Dans cette deuxième séquence, la DRH, ses services, les syndicats, certains acteurs du COS et également les membres de l'observatoire mobilisent de manière différente



le dispositif. Ces usages multiples pouvaient mettre l'observatoire au centre de certains jeux d'acteurs.

L'intégration de l'observatoire dans la DRH avait eu pour effet de lui conférer deux compétences complémentaires : statistique avec notamment le bilan social, et qualitative avec le travail de description des métiers. Si cette complémentarité permettait à l'observatoire d'avoir une valeur ajoutée auprès de la DRH, à travers des connaissances plus riches et diversifiées, nous avons pu constater que l'une de ses compétences était beaucoup plus utilisée qu'une autre. Lors de nos entretiens, la DRH et certains chefs de services mettaient en avant dans leur discours les activités statistiques de l'observatoire plutôt que les études de l'observatoire.

“Je ne vais pas dire que le bilan social c'est ma bible mais voilà. J'ai l'occasion de m'en servir sur plein de sujet y a un exemple qui me vient en tête y a quelques semaines, j'ai participé à un groupe de travail pour vous dire... sur les troubles musculo squelettiques on était en train de réfléchir sur quels étaient les métiers sur lesquels il fallait qu'on travail de façon plus attentive. On s'est dit peut être que les animaliers sont certes exposés parce que c'est un métier physique, avec une moyenne d'âge plus élevé, donc voilà, une fatigabilité plus importante et voilà typiquement j'étais en réunion je suis allé sur le site bilan social et j'ai ressorti les moyens d'âge...en fait il s'avère que c'est un des métiers où la moyenne d'âge est la plus faible... pour moi c'est ça le bilan social c'est un document que je suis amené à utiliser pour plein de sujet plein d'occasion voilà...Après je sollicite l'observatoire pour toutes les enquêtes toute l'année dès qu'il y a enquête dès qu'il y a chiffre je me retourne vers l'observatoire.”  
(DRH adjoint)

Dans cette deuxième séquence, nous assistons à une appropriation de l'observatoire par les membres de la direction des ressources humaines très fortement liée aux enjeux et contexte institutionnel de l'époque. Depuis son intégration au sein de la DRH et sa production du bilan social, l'observatoire n'était plus considéré comme une structure d'études mais plutôt comme le dispositif permettant de mesurer les chiffres concernant les ressources humaines de l'organisme. La nouvelle gestion plus rigoureuse de l'organisme de recherche nécessitait une production d'indicateurs précis afin d'évaluer l'atteinte des objectifs financiers et organisationnels fixés par l'Etat et la Cour des comptes. Les intérêts et les contraintes de la DRH avaient évolué : d'un besoin de connaissances à celui de mesure de l'organisation, l'observatoire n'était devenu qu'un instrument au service de cette direction.

Pour le responsable de l'observatoire travaillant au sein du dispositif depuis une dizaine d'années, cette situation provoquée par l'intégration de la cellule statistique devenait

problématique pour l'identité de l'observatoire et l'intérêt des études au sein de l'organisme. De ce fait, sa décision de réactiver le COS de l'observatoire était dictée par sa volonté de réassocier le dispositif à ces missions d'origine et notamment la réalisation des études. L'objectif du nouveau COS était, à travers la participation des syndicats des agents autres que la DRH, de publiciser le travail des membres de l'observatoire en dehors du bilan social. Dans ce cas, nous pouvons souligner que le COS était un moyen pour le responsable de remettre en avant l'activité des études. Il était un instrument pour le responsable afin de contrer la vision de la DRH concernant l'observatoire et poursuivre les études, activité qui correspondait selon ce responsable au cœur de son métier.

“Je dirais qu'il y a au jour d'aujourd'hui une grande volonté de l'observatoire de continuer, de la mienne en particulier, de continuer à démontrer à mes supérieurs et à mon environnement, tout l'intérêt qu'ils peuvent y trouver ; mais cela demande une gymnastique intellectuelle assez sophistiquée (...) Le COS, moi, j'ai beaucoup œuvré pour aider à le remettre en place parce que je pense que ça nourrit vraiment le quali, nourrit le quanti, le quanti nourrit le quali. Et du coup, s'il n'y a pas ce comité, entre guillemets le dialogue social c'est quand même quelque chose que la direction regarde de près. Du coup, ça permet au moins deux fois par an de mettre en visibilité, d'accorder du temps si ce n'est que 3 heures tous les 6 mois... mais voilà.”  
(Responsable actuel de l'observatoire/ Chargé d'études (2001-2009))

Le COS n'était pas uniquement utile aux intérêts du responsable de l'observatoire. Ce comité est une source d'informations non négligeable pour ceux qui y participent. Lors des réunions, des informations sont apportées concernant les métiers ou les procédures au sein de l'organisme principalement à travers les études de l'observatoire, mais aussi par les membres du comité pendant les échanges. Ces informations sont perçues comme une richesse par les acteurs rencontrés leur permettant de connaître mieux les procédures de leur organisation, alors que certains d'entre eux sont présents depuis des dizaines d'années. De plus, ces réunions sont l'occasion de poser des questions sur certains sujets d'actualité.

Les membres de ce comité mobilisent les informations recueillies lors des réunions dans leurs activités quotidiennes. Par exemple, les représentants syndicaux vont conseiller les agents sur les différentes procédures existantes ou encore les rediriger vers le site de l'observatoire des métiers pour avoir une réponse précise à leur questionnement. D'autres membres du comité vont mobiliser ces informations dans le cadre de missions ou d'élaborations de projets dans leur propre structure. Il faut savoir que les agents de l'organisme ne connaissaient pas forcément l'observatoire des métiers et ses missions. Lors de nos entretiens, une majeure partie des membres du COS ont eu connaissance de l'existence de l'observatoire au moment

où ils ont été sollicités pour y participer ou parce qu'ils connaissaient le responsable. Le fait que les membres du comité mobilisent et partagent les informations recueillies lors des réunions permet d'une certaine manière à l'observatoire de se faire connaître et de disposer d'un canal de communication pour apporter ces informations importantes concernant l'organisation aux agents qui sont dans les délégations ou dans les laboratoires.

“Ça m’apportait une meilleure connaissance de l’organisation, une meilleure connaissance des métiers, une vue d’ensemble du bassin d’emploi de l’organisme que je ne connaissais pas, avant une vue d’ensemble du travail fait par l’observatoire et un accès à des ressources documentaire... Mais aussi les études, surtout ça. Je vois que mes collègues savaient moins, que je sais plus qu’eux. S’il y a une discussion qui touche les RH, je vois que je sais plus qu’eux... Pour conseiller, comme je suis dans un syndicat, il y a des gens qui viennent demander un accompagnement personnalisé. Ça aide de connaître, d’avoir une vue d’ensemble des métiers. Ça permet de les conseiller.”  
(Représentant syndical membre du COS)

Au-delà de l’apport d’informations, le COS nourrissait les rapports de force entre les acteurs de DRH et des syndicats. Bien que les échanges au sein de COS aient moins d’enjeux que ceux des instances comme le comité technique ou le comité d’hygiène et sécurité, ces échanges et les informations diffusées au sein du comité de suivi pouvaient être réutilisés dans d’autres circonstances et dans l’intérêt des différents acteurs. Il est nécessaire de préciser que les syndicats portaient un intérêt important à ce comité. Le compte rendu du comité technique ayant pour ordre du jour la réactivation du COS montrait déjà la satisfaction de pouvoir participer à ce comité, mais également les craintes d’interférence dans le fonctionnement par la DRH. Les syndicats souhaitaient retrouver les missions d’origine du COS et garder une véritable influence sur le déroulement des études.

Lors de notre analyse des comptes rendus du COS, les premières réunions faisaient très souvent mention de recadrage de la part du responsable de l’observatoire sur les objectifs du COS, par exemple qu’il n’était pas le lieu de définition d’une politique de l’emploi ou encore une instance décisionnaire :

*« Le responsable de l’observatoire confirme que le rôle du COS est de transmettre des éléments d’analyse et de réflexion (...) Il rappelle que l’avis du COS aura d’autant plus d’impact que le comité reste dans son rôle de conseil et de suivi et n’a pas pour mission de définir une politique d’emploi ».*  
(Extrait compte rendu du COS de juin 2011)

Pour le responsable de l'observatoire, les divergences entre les syndicats et la DRH pouvaient nuire au COS. Le responsable souhaitait garder sa neutralité dans le cadre des études en prenant en compte d'une manière équitable les avis des syndicats et de la DRH. Cependant du fait de son nouveau positionnement, il savait que dans tous les cas, il devait rendre des comptes dans ses travaux à sa hiérarchie, c'est-à-dire la DRH. Cette ambiguïté, qui n'existait dans l'ancienne version du COS, donnait certaines difficultés dans la réalisation et le suivi des études de l'observatoire.

“Après il faut bien reconnaître qu'il y a un autre élément important, mais bon un peu plus à double facettes, ce sont les syndicats. C'est-à-dire que le comité de suivi a été... Il est vrai que quand j'ai pris la direction de l'observatoire, je me suis dit : ‘mais en fait je suis un pilote d'avion qui a deux tours de contrôle, c'est un peu dangereux.’”

(Responsable actuel de l'observatoire/Chargé d'études (2001-2009))

Dans cette séquence 2, l'intégration au sein de la DRH avait diversifié les usages de l'observatoire et, de fait, multiplié les intérêts des acteurs autour du dispositif. La DRH s'était approprié le dispositif, jusqu'à le détourner finalement de sa mission d'origine, en l'occurrence l'analyse des métiers de l'organisme. Pour la DRH, l'observatoire avait une valeur d'appropriation construite, dans le sens où son appropriation permettait de lui attribuer des missions correspondant aux enjeux de l'époque guidés par sa logique gestionnaire. Le nouveau responsable, travaillant au sein de l'observatoire depuis plusieurs années, ne souhaitait pas ce détournement et impliquait les représentants syndicaux et certains agents de l'organisme au sein d'un nouveau COS afin de remettre en avant l'activité des études. Cette décision de réunir tous ces acteurs pouvait avoir un effet bénéfique pour le responsable dans sa stratégie de réhabilitation des études, dans un contexte où les activités statistiques avaient pris une plus grande ampleur, mais c'était également un risque lors de rapports de force notamment entre syndicats et DRH. Cette deuxième séquence était donc marquée par une transformation du dispositif, permettant certes de renforcer sa légitimité au sein de l'organisme avec des activités importantes pour le contexte de l'époque, mais au détriment de sa fonction première et son identité originel.

### **7.3 L'influence majeure des nouvelles activités de l'observatoire sur son fonctionnement et sa légitimité au sein de l'organisme**

La première séquence de l'observatoire s'était achevée avec un dispositif principalement mobilisé pour sa fonction épistémique, fondée sur une légitimité cognitive héritée de ses

productions concernant l'évolution des métiers. La fin de cette deuxième séquence montrait toute l'influence du nouveau contexte institutionnel sur les enjeux des acteurs et le fonctionnement de l'observatoire. Le dispositif avait pris alors un nouveau tournant déterminant pour son maintien dans l'organisme, représenté par une fonction plus pragmatique qu'épistémique.

### *7.3.1 Des études moins nombreuses commanditées principalement par la DRH*

Tout au long de l'analyse de la deuxième séquence, nous avons fait référence aux principaux outils mobilisés par l'observatoire. Le dispositif mettait à jour de la même manière le répertoire des métiers IT en tenant compte du référentiel du ministère. Plus précisément, les membres de l'observatoire participaient aux échanges avec les autres organismes de recherche au niveau du ministère pour renouveler ce référentiel qui était mobilisé dans chacun de ces organismes. Ce répertoire était mobilisé pour étudier l'évolution des métiers de l'organisme, aider certains acteurs comme les délégations régionales dans l'élaboration de profil de postes, et permettre aux agents d'avoir une meilleure visibilité sur l'évolution de leur carrière.

D'une manière plus concrète au sein de l'observatoire concernant le bilan social, le travail était divisé entre l'équipe statistique et le responsable et son adjoint. Les membres de l'équipe statistique de l'observatoire recueillaient auprès des autres services toutes les données pour par la suite livrer les chiffres qui seront présents au sein du bilan social. Par la suite, le responsable et son adjoint présentaient les chiffres et les analyses tirées du bilan social auprès des instances. L'équipe statistique participait également aux instances pour apporter en cas de questions des précisions techniques sur les chiffres présentés. Les deux parties de l'observatoire (statistique et qualitative) réalisaient des travaux différents, néanmoins leur collaboration, et notamment dans le cas précis de la présentation du bilan social, est importante au vu des enjeux autour de cet outil pour cet organisme de recherche.

Le déroulement et la thématique des études réalisées par l'observatoire sont représentatifs de l'évolution du dispositif lors de cette deuxième séquence. L'observatoire avait réalisé moins d'études par rapport à la première séquence, passant d'une dizaine entre 2001 et 2005, à sept entre 2007 et 2012. Tout cela est résumé dans le tableau suivant.

**Tableau 20 : Études réalisées par les membres de l'observatoire pendant la séquence 2**

<b>Études de l'observatoire lors de la séquence 2</b>	<b>Année</b>	<b>Objectifs des études</b>	<b>Commanditaires</b>
La place des femmes dans la recherche	2007	Analyser l'évolution de la place des femmes dans l'organisme	Mission pour la place des femmes
Les métiers de l'archéologie	2008	Analyser l'évolution des métiers de l'archéologie	Observatoire
Les métiers de l'environnement	2008	Analyser l'évolution des métiers de l'environnement	Observatoire
Les métiers de l'informatique dans les laboratoires de recherche	2009	Décrire l'influence des métiers de l'informatique sur les activités de recherche et leur qualité	Non communiqué
Les activités et les pratiques professionnelles en information scientifique et technique	2011	Apporter une meilleure connaissance des compétences des métiers de l'information scientifique et technique dans les réseaux professionnels. Déterminer des conséquences de l'introduction du numérique et du développement des technologies	DRH et réseaux professionnels
Les métiers de la filière médico-sociale	2012	Dresser un état des lieux des métiers de la filière et clarifier les modes d'organisation, de formation, les compétences et les évolutions	Service de développement social (DRH)
Les métiers des ingénieurs et techniciens en sciences humaines et sociales	2012	Évaluer les évolutions de ces métiers dans un contexte de départs massifs à la retraite	Comité d'orientation et de suivi de l'observatoire

Source : élaboration par l'auteur

En début de cette deuxième séquence, les études étaient dans la continuité du travail de l'observatoire lors de la séquence précédente : analyser l'évolution de certains métiers notamment à la suite de retours des réseaux professionnels ou à l'actualisation du répertoire concernant ces métiers.

En fin de séquence, nous constatons que l'influence de la DRH sur les études de l'observatoire est de plus en plus importante. L'étude concernant les métiers de l'information scientifique et technique et celle sur les filières médico-sociale répondaient aux mêmes schémas de réalisation : répondre à une exigence institutionnelle et accompagner la restructuration des métiers en question. L'étude sur les métiers de l'information scientifique et technique était inscrite dans le cadre du contrat d'objectif signé avec l'Etat, l'objectif étant de mettre en œuvre une politique concernant ces métiers afin de les préserver et de les adapter

aux évolutions technologiques. Pour les travaux au sujet de la filière médico-sociale, les évolutions législatives en matière de santé au travail ont poussé la DRH et l'observatoire à réaliser un état des lieux de ces métiers afin d'analyser leur rôle actuel et futur dans une politique de prévention. Enfin, la dernière étude de cette séquence est la première commanditée par le nouveau COS, les membres souhaitaient analyser les évolutions des métiers IT en sciences humaines et sociales dans un contexte de départs massifs à la retraite au sein de ces métiers et de transformation technologique.

Dans notre analyse de ces études, nous pouvons souligner le fait l'observatoire avait de moins en moins le temps de réaliser ses propres études et analyses concernant les métiers de l'organisme. Cela s'expliquait par les nouvelles missions associées à la cellule statistique. Les membres de l'observatoire sont de plus en plus mobilisés par la DRH, ses services ou encore les instances représentatives au moment de la réalisation ou des discussions autour du bilan social. Nous remarquons que les nouveaux travaux de l'observatoire étaient issus des demandes de sa nouvelle hiérarchie, la DRH, que de la propre initiative de ses membres. Dans ce cadre, son indépendance pouvait être fragilisée. Néanmoins, à la lecture de ces travaux, nous constatons certaines différences avec les études de la première séquence. Si la méthodologie inspirée des sciences sociales était toujours présente, d'un point de vue la forme, les travaux étaient plus détaillés, avec des données chiffrées et qualitatives rappelant le contexte de réalisation de l'étude, son déroulement et ses résultats. Ces travaux ressemblaient beaucoup plus à des rapports d'experts ou de consultants, par rapport aux études de la première séquence qui étaient transmises sous forme de « notes de l'observatoire » à la direction de l'organisme.

Les activités de l'observatoire avaient été fortement influencées par la montée en puissance du nouveau management public impulsée par les nombreuses réformes de l'époque, par l'appropriation de la DRH. L'observatoire n'était plus une structure « électron libre » de la DRH avec comme caractéristique une indépendance dans sa production de connaissances. Le dispositif faisait partie intégrante de la direction des ressources humaines et devait répondre à ses sollicitations dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique RH. De ce fait, les activités originelles, comme la réalisation des études, existaient encore mais reléguées au second plan au profit de l'analyse statistique et du bilan social correspondant plus à la logique gestionnaire dominante de l'époque.

### *7.3.2 Un tournant pragmatique pour la fonction et la légitimité de l'observatoire dans l'organisme*

L'intégration officielle au sein de la DRH et ces activités statistiques avaient donné plus d'importance à la fonction pragmatique par rapport à la première séquence. La fonction épistémique était toujours présente, elle s'était même renforcée avec la réalisation du bilan social, permettant alors au dispositif d'acquérir un nouvel outil et d'enrichir sa connaissance de l'organisme. Les membres de l'observatoire avaient modifié leur fonctionnement pour mobiliser ses deux compétences qualitatives et quantitatives dans leurs différents travaux. Le dispositif était identifié clairement dans cette fonction épistémique par leurs collègues des services de la direction des ressources humaines.

“Ce qu'il (observatoire) apporte ceux sont ces études quanti et quali ils ont un rôle qui lui est propre de pouvoir ne pas être sûr de l'opérationnel, pouvoir avoir ce rôle d'étude avec la dimension que ça doit avoir suffisamment de recul, avoir une autre posture que peut être que celle qu'on va avoir nous qui nous sommes même un rôle de pilotage, plus une vision opérationnelle... C'est indispensable voir qu'on puisse avoir des éléments de compréhension en qualitatif que quantitatif, c'est important et aussi le soutien que l'observatoire peut apporter lorsque nous même nous en avons besoin, c'est un rôle transversal de l'observatoire avec la direction.”

(Responsable service développement social)

Le point important de cette nouvelle séquence est que l'observatoire des métiers ne se contentait plus de sa mission d'observation lui permettant d'avoir une fonction épistémique. Il consolidait une fonction pragmatique aux yeux de la direction des ressources humaines. Le problème récurrent des dispositifs d'observation est qu'ils apportent des connaissances mais les acteurs de l'organisation ont du mal à s'en saisir au quotidien. L'avantage d'un outil comme le bilan social était sa disponibilité à tout moment pour un usage pratique. Même si les acteurs avaient besoin d'obtenir des analyses de leur organisation pour alimenter leur politique, ils préféraient des outils avec une prise en main directe. Avec le bilan social, l'observatoire devenait un dispositif pratique et permettait d'avoir un usage quotidien lui permettant de continuer d'exister dans l'organisme.

“Je pense que c'est essentiel qu'on puisse chercher de la ressource sur le bilan social. On y contribue, on apporte des éléments au bilan social. C'est le bilan social. On l'a toujours sous le coude quand on monte un projet ici. On a besoin d'éléments sur la population et la répartition de la population, les mobilités... C'est important le bilan social, c'est évident.”

(Responsable service développement social)



L'intégration de cette activité importante avait permis le développement de l'observatoire, avec une complémentarité entre des données statistiques et des études qualitatives, ainsi que le renforcement de sa légitimité pragmatique au sein de l'organisme. En effet, la mission principale de l'observatoire, qui était de réaliser des études qualitatives en décrivant notamment les métiers de l'organisme, pouvait s'avérer certes pertinente mais inutile si les acteurs au niveau de la direction ne se saisissent pas des résultats de ces études pour la mise en œuvre de leurs politiques en termes de ressources humaines. Cette intégration était bénéfique pour le maintien de l'observatoire des métiers car l'hypothèse d'une remise en cause de la structure pouvait exister, notamment si cette dernière n'évoluait pas vers des missions pouvant lui donner un rôle stratégique au sein de la direction des ressources humaines de l'organisme.

“À un moment donné, s'il n'y avait pas eu la partie statistiques, l'observatoire n'aurait pas duré...”

(Responsable de l'observatoire des métiers (2000-2009) / Chargé de mission conférence des présidents d'université)

Si l'activité du bilan social était récente dans l'histoire de l'observatoire, l'essence même de cette activité permettait à l'observatoire d'être incontournable au sein de l'organisme et aussi pour l'extérieur lors de rencontres avec le ministère et les autres établissements de recherche. Avec le bilan social, l'observatoire jouait un rôle stratégique important. Il participait au dialogue de gestion et était un acteur majeur dans les discussions lors de réflexions autour de la politique d'attribution des ressources. Il détenait donc des informations importantes qui avaient un impact sur le plan budgétaire de l'organisation. C'est une mission qui conférait une légitimité épistémique et surtout pragmatique à l'observatoire notamment lors des discussions stratégiques de l'organisme. Il n'était plus un dispositif totalement isolé par rapport aux autres services RH. Il était sollicité en permanence et devenait indispensable aux yeux des acteurs de l'organisation. L'activité de bilan social était une véritable opportunité pour l'observatoire des métiers dans sa quête de légitimité et de maintien dans l'établissement.

“Avec l'observatoire, on était beaucoup au stade de description, dans les monographies de métier, dans les descriptions de métier, des enquêtes par filière d'indentification des familles professionnelles, le comité de suivi validait ces orientations. L'impulsion qui a été donné c'est en 2007-2008 quand l'observatoire a récupéré la partie du bilan social, il est devenu central dans la politique d'attribution des ressources et dans le diagnostic RH préalable à cette attribution des ressources.”

(Directeur délégué pour les cadres supérieurs actuellement/DRH de l'organisme (2001-2005))

Il est intéressant de noter que même si les membres de l'observatoire ont vu leurs activités se poursuivre dans l'organisation grâce au bilan social, ils n'avaient pas acquis la reconnaissance des acteurs de l'organisation concernant leur activité principale qui faisait l'identité de ce dispositif à l'origine. Plus précisément, ses membres souhaitaient montrer l'apport des études sur des thématiques concrètes et influencer sur les procédures défaillantes afin d'améliorer la situation des agents dans l'organisation. Ils auraient voulu avoir une légitimité grâce aux travaux pour lesquels ils avaient choisi d'intégrer l'observatoire des métiers et auxquels ils donnaient un véritable sens de leur travail au quotidien. Le responsable de l'observatoire, qui est au sein de l'observatoire depuis une quinzaine d'années et qui avait assisté à toutes ces évolutions, soulignait le manque de compréhension de son travail par les acteurs de la direction des ressources humaines, encore plus dans un contexte où l'analyse par le « chiffre » est devenue dominante.

“Oui, il y a eu une vraie nécessité de mettre en visibilité la légitimité de la partie quali de l'observatoire. La partie quanti il n'y a pas de sujet, les chiffres, on est les rois, et ça on a une reconnaissance sur la qualité de nos statisticiens sur la fiabilité de nos chiffres. Au plus haut niveau du ministère, on connaît la qualité de l'observatoire...C'est lié à la compétence des gens, c'est lié à mon organisation du travail et de ce qui sort de l'observatoire mais il y a un contexte qui est porteur, les chiffres moi j'ai jamais vu une période où on encense autant les chiffres quoi...Et alors l'autre côté la de dire par exemple que l'équipe quali doit commencer à rédiger une étude parce qu'elle ne va pas s'écrire toute seule...Personne voit la complexité, de ce que ça demande de se mettre à rédiger un truc qui va faire 50 pages au final avec en fond d'écran, mais de toute façon 50 pages c'est trop, faudrait faire un power point de 10 slides ça suffirait... Parfois on a plus de reconnaissance par l'extérieur que par l'intérieur...”  
(Responsable actuel de l'observatoire /Chargé d'études de l'observatoire (2001-2009))

Les membres de l'observatoire regrettaient quant à eux cette vision parfois tronquée de leurs activités. Tout d'abord, parce que les études prennent beaucoup de temps dans leur réalisation, ce qui peut être souvent en décalage avec les enjeux et les contraintes du moment des autres services ne voyant parfois l'observatoire qu'à travers son bilan social et l'apport immédiat des chiffres produits. De plus, la réalisation des études peut être mise en attente si le contexte nécessite de s'intéresser à d'autres dossiers.

“D'articuler le quali et le quanti, c'est compliqué pour mon cerveau parfois le soir. C'est une vraie opportunité de développement de l'observatoire, et c'est bien de pouvoir mélanger les deux. Dans les doutes personnels parfois, je me dis que j'ai beau faire tout ce que je peux, ils vont continuer de nous voir comme une machine à chiffres...”  
(Responsable actuel de l'observatoire /Chargé d'études de l'observatoire (2001-2009))

Pour l'actuel responsable, l'observatoire des métiers n'était pas un service classique de

gestion au DRH. Il a besoin de prendre du recul dans la réalisation des études et de l'avis du comité pour avoir des études utiles pour l'organisation. De plus, c'est bien à travers ce comité que le responsable montre l'apport concret des études tout en ayant un suivi régulier de leur réalisation. Nous pouvons supposer que la réactivation du comité de suivi par le responsable actuel de l'observatoire était une réponse à la mission de bilan social. Le responsable ne souhaite pas que « son » observatoire ne soit reconnu uniquement qu'à travers le bilan social, mais également vis-à-vis des études demandant beaucoup de travail et de temps pour les membres de l'observatoire. L'utilité de la réactivation de ce comité était de faire participer plusieurs agents de l'établissement, les syndicats et la direction afin de leur donner un rôle dans la réalisation des études. Cette stratégie du responsable permettait de légitimer cette activité « études » aux yeux de nombreux acteurs.

“ La différence entre l'ancien responsable et l'actuel... L'ancien c'est quelqu'un qui est plutôt... qui adorait les études mais pas militant. Ça fait une grosse différence avec l'actuel qui est militant. Il met beaucoup d'énergie dans ce qu'il fait. Il porte les sujets quand il y croit quitte à se mettre à la limite de ce qui est attendu. En tant que chef de service, ça a donné beaucoup d'énergie au comité de suivi. L'arrivée du responsable actuel a permis de mettre plus de débats. C'est quelqu'un de provocateur ; il n'hésite pas à provoquer les organisations syndicales. Il se sert beaucoup du comité. C'est un outil, c'est stratégique pour faire passer certains constats. Ils ont fait pousser des études auprès du DRH. C'est un acteur stratège. On a vu que le comité de suivi est monté en puissance par l'arrivée de certains acteurs. Ce comité, c'est comme toutes ces commissions qui ne sont pas des commissions statutaires, elles prennent une importance stratégique si les acteurs forts du système y mettent de l'énergie. Le jour où le responsable actuel fatigue ou s'il est remplacé par quelqu'un qui est plutôt avec une structure de type administratif bien ancrée, le comité mourra. Ce qu'on y voit c'est un membre 'militantiste' en fait.”

(Responsable plateforme réseaux métiers, membre du COS)

Le travail du responsable de l'observatoire était reconnu par les responsables des autres services de la direction des ressources humaines. Par exemple, le responsable du service des ingénieurs et techniciens soulignait l'importance de l'action du responsable de l'observatoire dans la longévité de la structure. Il rappelait le contexte parfois difficile, dans un établissement public où l'environnement et les acteurs peuvent très vite changer, de maintenir ce genre de structure, et qu'il pouvait exister finalement d'autres moyens de réaliser le travail de l'observatoire. Néanmoins, il mettait en valeur les compétences mobilisées des membres de la structure qui sont bénéfiques à l'organisation. Cet apport du responsable de l'observatoire a bien été souligné par les responsables des autres services, car même s'il défendait un positionnement différent de sa structure par rapport aux services RH, il jouait justement sur ce positionnement pour être un acteur important, soutenant les autres services

dans leur projet en leur apportant des informations précises sur les métiers et les populations à travers les études, le répertoire des métiers et surtout le bilan social.

“ Il est clair que l’actuel responsable, qui est là depuis l’origine, est une incarnation de l’utilité de l’observatoire pour moi. Ça explique sa longévité parce qu’il vit ça de l’intérieur. Ça a toute son importance si l’implication du responsable était sortie, on ne serait pas dans quelque chose d’aussi bon, on aurait emprunté les mêmes travers que d’autres institutions. Les études ça prend du temps, c’est plus simple de décider. Pour moi, cette longévité, ça a été entretenu par ce que souhaitait le ministère en matière de référencement des emplois des ingénieurs et techniciens. On aurait pu répondre ou attendre que les choses arrivent comme dans d’autres établissements plus petits qui n’ont pas les moyens de mettre en place un observatoire. On avait un ingénieur par exemple qui était chargé des questions de métier dans un autre organisme de recherche, ça ne les empêche pas de connaître les métiers. Mais il n’y a pas d’observatoire, il y a eu une personne en charge des questions des métiers. Là il y a une vraie force, une volonté. La mise en place du comité de suivi y contribue aussi.”

(Responsable service IT)

Dans notre analyse, nous avons constaté que le rôle du responsable dans le maintien et l’évolution de l’observatoire n’était pas négligeable. Il avait su orienter les missions de l’observatoire pour répondre aux exigences de sa direction tout en défendant des activités comme la réalisation des études avec la réactivation du comité de suivi. Cette réactivation semblait être une stratégie pour ne pas être considéré uniquement comme le service réalisant le bilan social. De plus, sa capacité à mobiliser des acteurs pour les intégrer dans les études ou dans le comité de suivi permettait à ce responsable de mobiliser des acteurs intéressés par ses travaux et d’être stratégique pour défendre ses intérêts auprès de sa direction.

Le responsable de l’observatoire détenait une légitimité charismatique pour assurer la survie de son dispositif. Grâce à sa connaissance de l’organisation et ses compétences sur les métiers, il actionnait certains leviers, mobilise les acteurs dans le but de mettre en valeur l’observatoire et ses travaux. Sur la base de nos différents entretiens, nous constatons que la réussite de l’observatoire donnait au responsable un sens à son travail et à son évolution professionnelle dans l’organisation. L’observatoire n’était pas uniquement un dispositif aux yeux de son responsable, il correspondait à sa vision de la gestion des compétences dans un organisme public de recherche, et il était un moyen stratégique afin de proposer ses idées et mettre en place des actions qu’ils jugent nécessaires pour l’organisme. Le maintien de l’observatoire et de son identité était donc crucial pour les convictions du responsable, expliquant alors toutes ses initiatives depuis son arrivée au sein du dispositif.

Si l'observatoire conservait sa fonction épistémique et sa légitimité cognitive avec sa production de connaissances quantitative et qualitatives, sa fonction pragmatique renforcée permettait d'acquérir une légitimité pragmatique et donc de se maintenir au sein de l'organisme. Ce tournant pragmatique semblait donc essentiel à l'observatoire pour poursuivre son développement dans ce nouveau contexte institutionnel décrit tout au long de ce chapitre. Cette nouvelle séquence nous montrait également le rôle indispensable du responsable pour ce type de dispositif. Sa volonté de conserver sa logique d'observation sociale véhiculée depuis l'origine face une logique gestionnaire de plus en plus dominante était l'une des raisons de son maintien dans l'organisation permettant la poursuite de ses activités originelles.

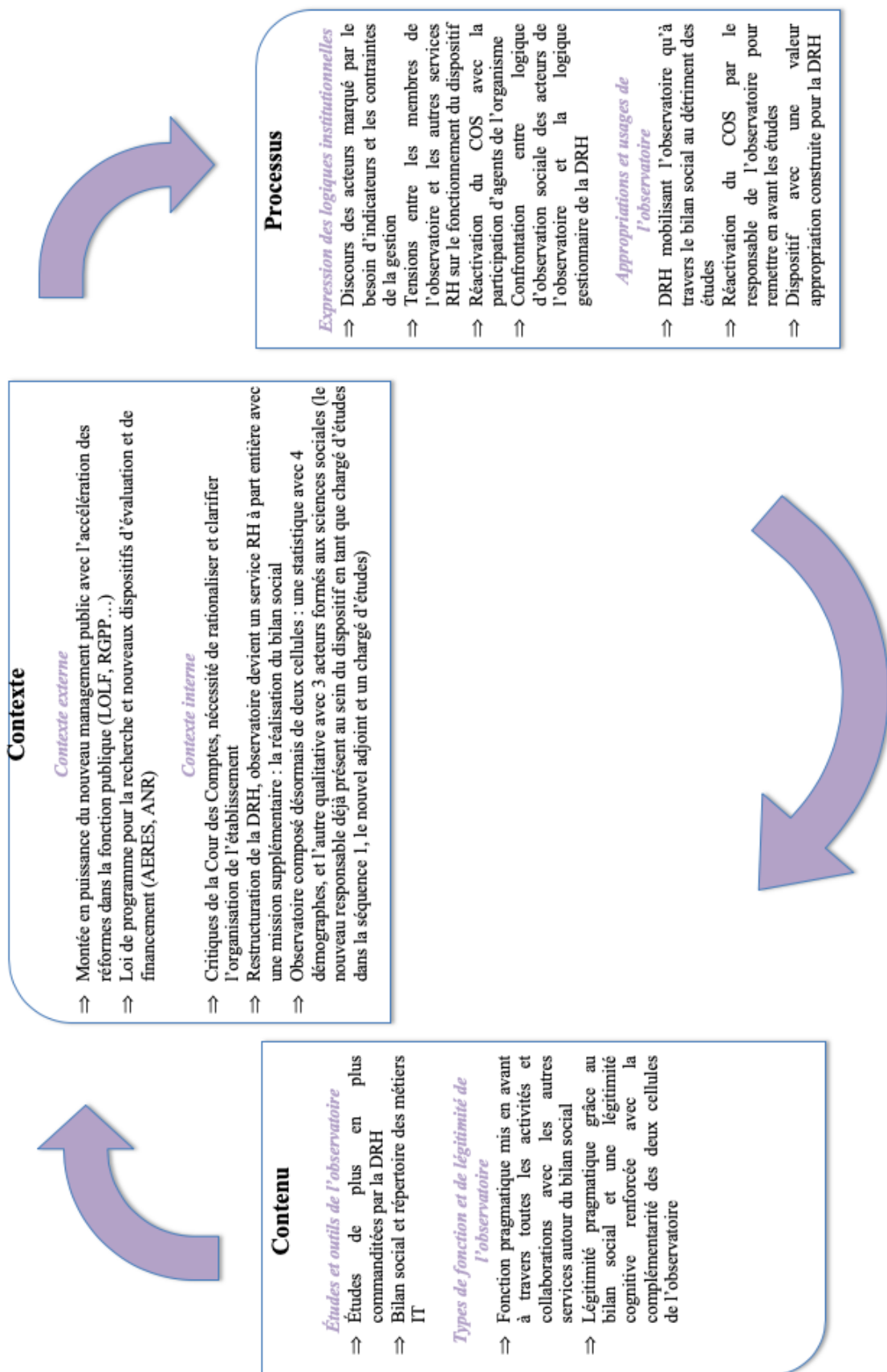
## Conclusion du chapitre 7

Cette deuxième séquence est marquante pour la trajectoire de l'observatoire dans l'organisme. Elle résulte de nombreux changements institutionnels avec le développement intense du nouveau management public. Ces changements ont eu des conséquences directes sur l'observatoire à travers son intégration au sein de la DRH et une nouvelle mission avec la réalisation du bilan social. Cela change complètement les conditions d'exercice du dispositif : il passait de l'analyse des métiers avec le répertoire et les études sans être impacté par les contraintes de la gestion à une mission de réalisation du bilan social et une appartenance officielle à la DRH le mettant au cœur de la politique RH et de ses procédures. Ce nouveau positionnement allait alors déboucher sur des interactions plus fréquentes entre services RH et membres de l'observatoire que lors de la séquence 1, révélant alors les logiques contradictoires de ces acteurs.

Le moteur de cette séquence 2 de l'observatoire des métiers est **dialectique**, matérialisé par les tensions entre la logique gestionnaire et la logique d'observation sociale. La logique gestionnaire de la DRH posait problème à l'observatoire pour maintenir son activité d'études n'étant pas en adéquation avec les besoins et la temporalité de cette direction. Nous avons constaté que le responsable de l'observatoire, qui joue un rôle important dans la reconnaissance de ses activités au sein de l'organisation, a réactivé le comité de suivi des études de l'observatoire pour montrer l'intérêt de ces études à plusieurs agents ; une stratégie permettant aux membres de l'observatoire de ne pas être exclusivement reconnus à travers le bilan social et devenir un service purement gestionnaire. `

Néanmoins, il faut aussi souligner le fait que les nouvelles activités et la nouvelle place au sein de l'observatoire donne la possibilité au dispositif de satisfaire une fonction pragmatique. Dans un contexte où les organisations se dotaient de plus en plus d'outils de gestion produisant des chiffres précis sur leurs agents, la réalisation du bilan social était une opportunité pour l'observatoire de se maintenir dans l'organisation et d'acquérir une légitimité pragmatique aux yeux des acteurs des services RH. Il est intéressant désormais de déterminer si les membres de l'observatoire ont longtemps accepté cette nouvelle situation, et comment ils allaient s'adapter aux évolutions du contexte interne et externe dans la prochaine séquence.

**Schéma 17 : Analyse de la séquence 2 de la trajectoire de l'observatoire dans l'organisme – Moteur dialectique**



## **Chapitre 8**

### **Un compromis entre les deux logiques qui aboutit à une nouvelle fonction pour l'observatoire (Séquence 3 de l'observatoire entre 2012 et 2017)**

Dans la séquence précédente, nous avons analysé la trajectoire de l'observatoire dans un contexte au sein duquel la logique portée par ses membres n'était pas en adéquation avec celle de la DRH et de ses services. Cette nouvelle séquence permettra d'étudier les stratégies des membres de l'observatoire pour remettre en avant le côté qualitatif de leur dispositif dans un contexte global encore une fois mouvant. L'enjeu de cette dernière séquence sera d'expliquer la fonction et la légitimité actuelles de l'observatoire nous permettant de conclure notre analyse de la trajectoire de ce dispositif depuis sa création en 1994.

Pour cela, nous caractériserons, tout d'abord, le nouveau contexte dans lequel évolue l'organisme et son observatoire, avec notamment l'intérêt des nouvelles réformes pour la GPEC et les conditions de travail. Cette nouvelle évolution du contexte avait fait converger les intérêts des membres de l'observatoire et ceux de la DRH autour d'une nouvelle activité portée par le nouveau dispositif, l'accompagnement RH des réorganisations de laboratoires. Par la suite, nous montrerons que cette nouvelle mission a permis aux acteurs du dispositif de faire évoluer leur logique d'observation sociale et de conférer à l'observatoire une fonction que l'on qualifiera « d'expertise », signant dans le même temps l'arrêt de la réalisation des études qualitatives.



## **8.1 L'importance accrue de la GPEC dans le cadre des réformes de la fonction publique et de la recherche**

Cette troisième séquence s'ouvrait sur la base d'éléments similaires par rapport à la séquence précédente. La volonté de moderniser la fonction publique avec une logique de performance et de rationalisation était toujours présente. En parallèle, des thématiques associées aux conditions de travail des salariés avaient émergé à la suite d'événements médiatisés, obligeant une prise de conscience des pouvoirs publics. Les nouvelles réformes dans les organisations publiques devaient tenir compte d'une meilleure manière la situation des agents. Du côté de la recherche publique, les mêmes problématiques étaient abordées avec la politique de contractualisation et les premières conséquences des nouvelles évaluations des laboratoires.

### *8.1.1 L'obligation d'une prise en compte des agents dans les réformes de la fonction publique*

La séquence précédente montrait bien le tournant pris par les organisations publiques avec les nouvelles réformes (LOLF, RGPP...), pilotées par la politique de Nicolas Sarkozy, dans une logique de réduction des dépenses et de performance de ces organisations. En 2012, François Hollande était élu, et son nouveau gouvernement souhaitait poursuivre cette modernisation de la fonction publique mais d'une autre manière, avec notamment la fin de la révision générale des politiques publiques. A travers la création d'un secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, tous les ministères sont concernés par le pilotage des réformes, alors qu'auparavant cette charge était uniquement du côté du ministère du budget.

Le discours avait évolué avec ce changement de gouvernement. Si l'ancienne majorité prônait une transformation profonde des organisations publiques, parfois brutale dans l'action et les discours comme nous avons pu le voir précédemment, cette nouvelle majorité souhaitait intégrer des paramètres sociaux dans cette modernisation de la fonction publique. Dès l'été 2012, les conférences sociales entre le gouvernement, les syndicats, les collectivités territoriales montraient bien cette nouvelle direction : le dialogue social, la formation, les rémunérations, l'égalité femme-homme, et l'action publique devaient être des thématiques centrales dans les nouvelles réformes. L'objectif était de faire évoluer et remettre en cause le discours unique sur la réduction des dépenses publiques et la restructuration des organisations publiques.

Cette remise en cause débutait par un rapport en septembre 2012 de trois inspections générales (administration, des finances et des affaires sociales) critiquant la RGPP, l'une des mesures phares devant permettre de réduire efficacement les dépenses publiques. Ce rapport soulignait que si la RGPP avait permis de réduire les finances publiques, la méthode d'application avait été mal perçue par les agents et elle avait eu des conséquences sur l'organisation des administrations publiques. En effet, ce rapport précisait que les réformes successives avaient été complexes dans la mise en œuvre et leur fréquence rapide avait pu faire perdre même le sens de l'objectif principal de modernisation de la fonction publique. De plus, le rapport mettait en avant que la gestion des ressources humaines n'avait pas été adapté aux enjeux et à la mise en œuvre des réformes. Plus précisément, le rapport critiquait le fait que *« les outils mis en place n'ont pas permis d'éviter l'aggravation des désajustements entre missions et effectifs ; les moyens mobilisés pour accompagner les restructurations ont été limités, à l'exception de quelques grosses opérations »*.

Les recommandations de ce rapport en 2012 à destination du nouveau gouvernement pointaient fortement l'importance de faire participer encore plus les acteurs dans les débats, et surtout de mieux les accompagner lors de restructurations des organisations. Les réformes associées à la RGPP avaient été très souvent imposé, avec une technicité incompréhensible pour les agents, sans prendre en considérations les connaissances et les difficultés rencontrées par ces agents.

Le rapport conseillait à la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP) que la gestion des ressources humaines devait être un *« chantier de fond prioritaire »*. Ce chantier au niveau de la GRH devait conduire les organisations publiques à mener efficacement une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) dont *« la diffusion d'une culture et des outils correspondants doit donc être une priorité pour la DGAFP »*. Pour éviter de commettre les mêmes erreurs que les années précédentes, le rapport préconisait trois points concernant l'accompagnement des agents dans la mise en œuvre des réformes. Tout d'abord, les organisations devaient professionnaliser la conduite du changement. De plus, les questions de gestion des ressources humaines devaient être intégrées dès la conception de ces réformes pour ne pas reproduire un système *top down*. Enfin, selon le rapport, il fallait financer suffisamment l'accompagnement de ces changements, notamment dans le cadre de formation ou d'aides à la mobilité pour les agents.

Dans les années suivantes, la DGAFP appliquait les recommandations des trois inspections générales en mettant en avant la nécessité de la mise en œuvre d'une GPEEC au niveau national et régional, par le biais de plusieurs circulaires comme celle d'avril 2012, de mai 2013, ou encore septembre 2013. Il est nécessaire de préciser que les exigences en matière de GPEC ne dataient pas de cette période. La loi relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique du 3 août 2009 et les circulaires basées sur cette loi incitaient déjà, sans obligation, les organisations à élaborer des plans de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Cependant, les dispositifs en matière de GPEC entre les deux périodes ne poursuivaient pas la même réflexion. En 2009, la loi mettait en avant, d'un point de vue individuel, les dispositifs permettant les mobilités des agents, la mise en place des entretiens professionnels ou encore le recours aux personnels contractuels, dans un contexte de rationalisation de certaines administrations et de réduction des dépenses publiques. En 2012, la priorité concernait plutôt des dispositifs d'accompagnement collectif facilitant la conduite du changement dans le cadre de restructurations et une meilleure prise en compte des préoccupations des agents.

Au-delà du changement de majorité gouvernementale entre 2009 et 2012, l'explication des différences sur la question de la GPEC résidait également dans la prise de conscience concernant les conditions de travail des agents entre ces deux périodes. En effet, les questions de conditions ou de santé au travail avaient pris de l'ampleur à la fin des années 2000, suite à la médiatisation d'événements comme chez France Telecom et la multiplication des travaux scientifiques sur ces sujets. La législation évoluait dans le sens d'une mise en œuvre de dispositifs de prévention et de formation en matière des conditions de travail, avec l'accord national interprofessionnel de 2008, ou plus spécifiquement pour la fonction publique l'accord de 2009 sur la santé et la sécurité au travail. L'accord de 2009 poursuivait des objectifs de mise en œuvre d'une fonction d'observation de la santé et de la sécurité au travail, la transformation des CHS (comité d'hygiène sécurité) en CHSCT (comité d'hygiène sécurité et des conditions de travail) ou encore la mise en place de dispositifs d'accompagnement des atteintes à la santé des agents dans les organisations publiques.

Pour faire le lien entre la GPEC et les questions de santé au travail, les évolutions législatives citées précédemment mettaient en avant le fait que l'employeur public avait une responsabilité organisationnelle et était tenu par une obligation de sécurité et de résultats. De ce fait, au vu du contexte législatif, l'employeur public était obligé de mettre en place tous les

dispositifs nécessaires d'accompagnement des agents dans le cadre de changements ou de restructurations, afin de faciliter ces périodes de transitions et de ne pas mettre en péril l'emploi ou les conditions de travail de ces agents.

Le paysage de la recherche publique était également concerné par ces problématiques de transformations ou de restructurations d'universités, d'organismes de recherche et de laboratoires. Depuis la loi de programme de 2006, la tendance était à la polarisation de la recherche avec le rapprochement entre les universités et les organismes de recherche, déjà impulsée auparavant par la création d'unités mixtes de recherche (UMR). Cette polarisation était matérialisée par la mise en place en 2006, de pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), remplacés en 2013 avec la loi ESR par les communautés d'universités et établissements (COMUE). Les PRES ou les COMUE avaient l'objectif de regrouper géographiquement tous les acteurs de l'enseignement supérieur et la recherche afin d'augmenter en visibilité internationale, dans une logique d'excellence et de mutualisation des ressources. Tous ces projets de regroupement s'inscrivaient finalement dans des programmes d'investissement d'avenir (PIA) impulsés par le gouvernement afin d'encourager l'innovation d'améliorer la compétitivité de la recherche française au niveau international.

L'organisation de ces regroupements en pôle ou en unité mixte de recherche dépendait de politique de contractualisation entre les différentes tutelles (universités, organisme de recherche, ministère...). Cette politique permettait de définir la durée des contrats (cinq ans pour les universités et les organismes de recherche), la politique de formation et scientifique déterminant l'organisation financière et RH de ces regroupements. A la fin de ces contrats, une évaluation effectuée par le Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCERES), ayant remplacé l'AERES avec la loi ESR de 2013, déterminait la réussite ou non des objectifs fixés par les contrats et donc leur renouvellement ou modification. Les résultats de cette évaluation influençaient le changement de politique de ces pôles ou UMR, et par la même occasion leur organisation financière et RH.

Plus précisément, et notamment pour les UMR, les résultats des évaluations par l'HCERES et la politique des universités et des organismes de recherche pouvaient garantir leur préservation, provoquer la séparation des tutelles, programmer leur fusion avec d'autres UMR ou leur disparition. Dès lors, selon ces changements, les organismes de recherche devaient respecter les exigences institutionnelles issues des évaluations tout en accompagnant leurs

agents dans un processus de changement de structure organisationnelle et parfois géographique. Ce processus et cet accompagnement pouvait s'avérer difficile dans le sens où, en plus des problématiques inhérentes aux changements de structures, il fallait une coordination des tutelles qui pouvaient défendre des intérêts souvent divergents.

Dans cette troisième séquence, la recherche publique devait répondre aux nouvelles exigences de la fonction publique en matière de GPEC et d'accompagnement des agents lors de restructurations. Ces exigences institutionnelles s'inscrivaient dans un contexte où les organismes de recherche et les laboratoires subissent des transformations accélérées par les politiques de polarisation et de contractualisation de la recherche. Ces problématiques étaient au cœur de la politique RH de l'organisme de recherche que nous étudions dans le cadre de cette thèse.

*8.1.2 Entre contrainte budgétaire et accompagnement des agents dans le changement : un organisme de recherche au cœur des questions de GPEC de l'époque dans la fonction publique*

En 2013, l'organisme de recherche s'inscrivait pleinement dans cette politique de polarisation de la recherche publique. Il était engagé dans de nombreuses unités mixtes de recherche sur tout le territoire et participait activement dans les regroupements d'établissements organisés par les COMUE. L'organisme de recherche souhaitait s'adapter au nouvel environnement institutionnel de l'enseignement supérieur et de la recherche pour répondre aux exigences de l'État en matière d'excellence et de compétitivité de la recherche publique française.

Sa stratégie de partenariat avec les universités ou d'autres établissements de recherche était au cœur du nouveau contrat d'objectif de l'organisme avec l'État pour la période 2015-2018. La politique de site faisait partie des priorités mises en avant dans ce nouveau contrat. L'organisme de recherche souhaitait développer sa politique d'ancrage territorial et participait aux grands sites universitaires pluridisciplinaires. L'objectif n'était pas la construction de nouveaux de sites, mais de s'appuyer sur les forces déjà présentes localement pour « *favoriser la constitution de sites de visibilité et de rayonnement internationaux* ». Les ambitions de l'organisme pour ce nouveau contrat étaient clairement définies autour de cette polarisation de la recherche, faisant de cette politique un élément incontournable pour la visibilité et le développement à l'international des laboratoires de cet organisme.

Pour répondre à ces enjeux, le contrat d'objectifs 2015-2018 prévoyait des actions en matière de gestion des ressources humaines afin de « *piloter la recherche au plus près des besoins des unités* » et de mettre en œuvre une politique « *ournée à la fois vers les impératifs démographiques et l'accompagnement des agents* ». L'organisme de recherche souhaitait poursuivre l'optimisation de ses ressources dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. De plus, l'accompagnement des agents dans les processus d'évolution de l'organisme s'inscrivait dans les thématiques RH prioritaires dans la fonction publique : la promotion des parcours professionnels avec la formation et la mobilité des agents, et les conditions de travail avec, par exemple, des plans de prévention des risques psychosociaux.

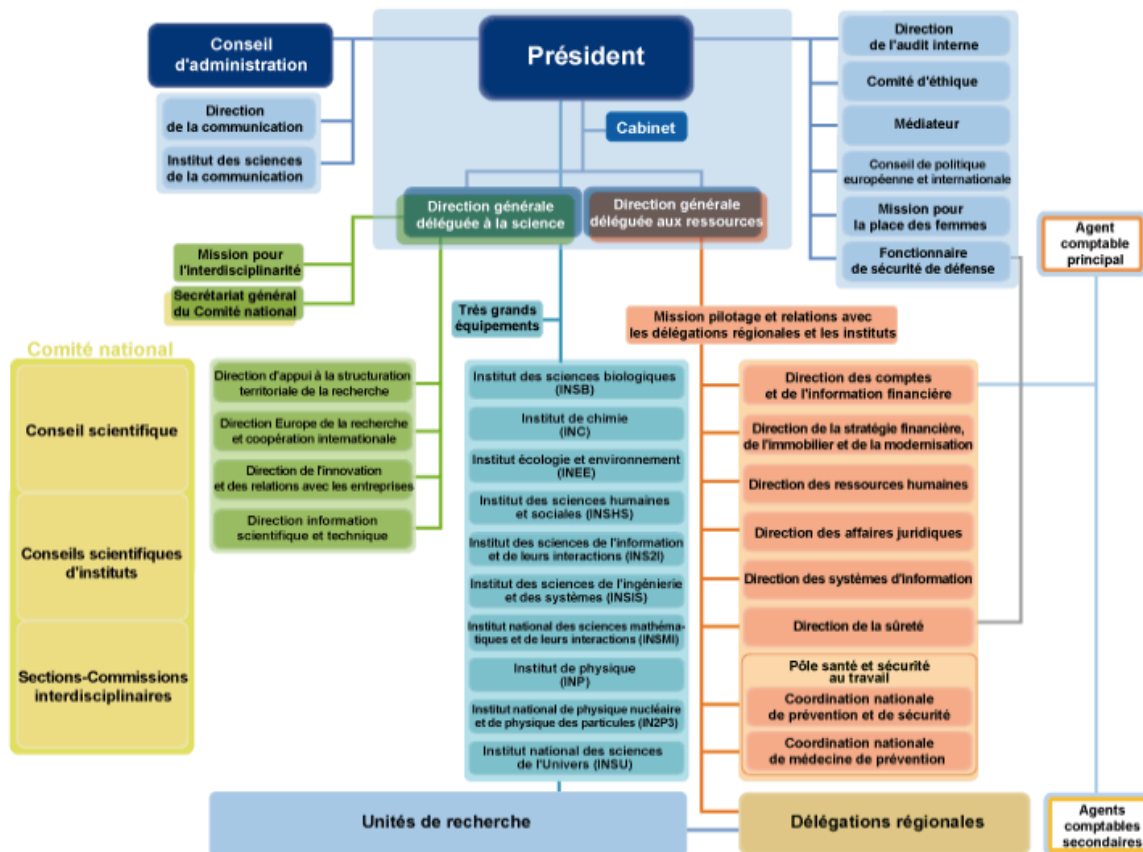
Bien que l'organisme de recherche prévoyait de poursuivre sa politique de partenariat avec les autres établissements universitaires et de recherche en accompagnant ces agents, lorsque nous rentrons dans le détail des chiffres de l'organisme sur les dix dernières années, nous constatons que le nombre d'UMR a diminué de 19%. Avant d'acter le nouveau contrat d'objectifs avec l'État, les syndicats soulignaient les contradictions de l'organisme qui souhaitait développer ses partenariats, alors que le nombre d'UMR diminuait et sans forcément un engagement de l'État dans l'augmentation des ressources de la recherche. Depuis 2009, le budget de l'organisme était resté stable et concernait pour une grande part pour son fonctionnement, les ressources pour la recherche dépendant désormais fortement des allocations de l'ANR.

Pour expliquer cette ambiguïté entre la réalité de son organisation depuis une dizaine d'années et ces ambitions pour la période 2015-2018, l'organisme précisait, dans des documents de présentation, que la baisse des UMR était la conséquence d'une volonté d'atteindre une masse critique des laboratoires dans une logique de rationalisation et de compétitivité internationale. Il est nécessaire de préciser que le statut d'UMR était important car il permettait aux laboratoires de se voir affecter par l'organisme de ressources importantes d'un point de vue financier (infrastructures, crédits de fonctionnement...) et humains (IT, personnels administratifs, chercheurs...). Ce statut d'UMR dépendait des évaluations de l'HCERES (ou AERES auparavant) et des dialogues de gestion entre les différentes tutelles, qui pouvaient décider de la préservation du statut, la disparition des UMR ou encore leurs fusions. De ce fait, le regroupement d'UMR pouvait permettre d'optimiser les structures de recherche dans un contexte de mutualisation des ressources et de compétition internationale.

La politique RH de l'organisme devait donc s'adapter à ces enjeux, notamment par le biais de dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

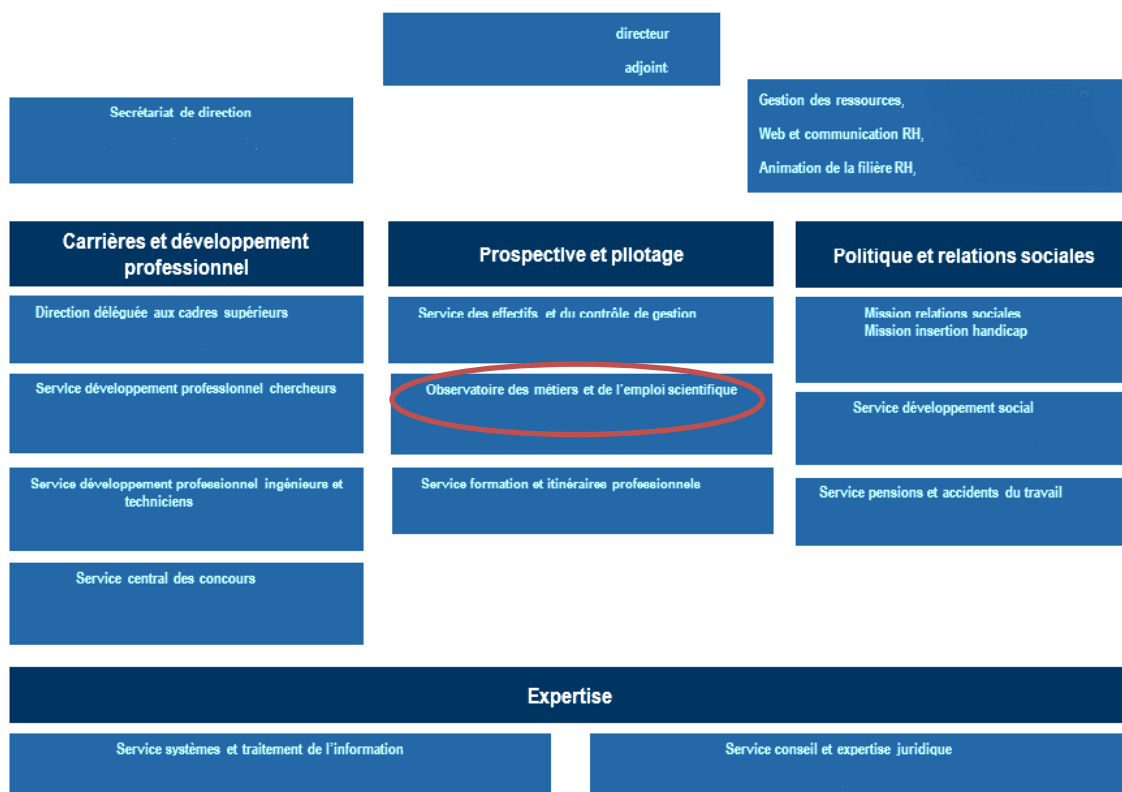
Dans cette troisième séquence, l'organisme de recherche avait nettement évolué dans son organisation pour s'adapter au nouvel environnement de la recherche publique, comme le montre son organigramme de 2014. Cette évolution correspondait à son rôle d'opérateur certes, mais aussi d'agence de moyens avec ses Instituts et une gestion efficiente de ses structures à travers la mise en avant d'une multitude de directions administratives. Cet organigramme était représentatif des thématiques de cette période, avec une direction d'appui à la structuration territoriale de la recherche en lien avec la politique de polarisation de la recherche et un pôle santé et sécurité au travail dans le cadre de plans de prévention exigés par la législation en vigueur dans la fonction publique.

**Schéma 18 : Organigramme de l'organisme en 2014**



Dans ce contexte, la direction des ressources humaines avait également évolué en quatre pôles d'action : carrières et développement professionnel, prospective et pilotage, politique et relations sociales et enfin un pôle d'expertise juridique et d'information. L'observatoire des métiers et de l'emploi était intégré au pôle prospective et pilotage aux côtés du service « effectifs et du contrôle de gestion » et du service « formation et itinéraires professionnels ». L'intégration de l'observatoire dans ce pôle aux côtés de ces deux services montrait bien la vision du dispositif par la DRH, déjà analysée lors de la séquence précédente, comme un outil de production de connaissances chiffrées utile pour le pilotage et la gestion RH de l'organisme. Néanmoins, on peut également analyser ce nouveau positionnement comme une revalorisation de la place de l'observatoire au sein de la DRH. En effet, il avait un rôle important et surtout mieux défini dans le cadre de la prospective et du pilotage des ressources humaines de l'organisme par rapport à la séquence précédente où tous les services étaient regroupés au même niveau.

**Schéma 19 : Organigramme de la DRH en 2014**





L'évolution de la DRH ne dépendait pas uniquement de sa nouvelle organisation, mais également des acteurs qui l'avait dirigé. Lors des séquences précédentes, nous n'avions pas analysé le profil précis des différents directeurs des ressources humaines. Pour cette troisième séquence, il nous semble nécessaire de mettre en avant le nouveau profil des directeurs RH de l'organisme et de les comparer aux précédents. Les DRH précédents venaient du monde de la recherche et avaient déjà travaillé dans les directions d'organismes de recherche, à l'image du DRH de la séquence 1 que nous avons rencontré ou celui de la séquence 2 à l'origine de l'intégration de l'observatoire dans la direction des ressources humaines. Les deux DRH de la séquence 3 avaient des profils différents de leurs prédécesseurs car ils ne venaient pas du monde de la recherche. Ils avaient un profil similaire du fait qu'ils étaient tous deux passés par la DGAFP et le Ministère de la fonction publique. Dès lors, ils pouvaient importer la vision et les exigences de la DGAFP en matière de gestion RH des organisations publiques et les adapter au fonctionnement de l'organisme de recherche.

Du côté de l'observatoire des métiers et de l'emploi scientifique, son organisation n'a pas évolué depuis la fin de la deuxième séquence. Le responsable et son adjoint sont toujours présents et la cellule statistique comptait également quatre statisticiens. Le changement principal concernait l'arrivée d'un nouveau chargé d'études pour remplacer le départ d'un membre de l'observatoire au même poste. Ce nouveau chargé d'études avait un profil similaire que le responsable et son adjoint : une formation en sociologie, en ressources humaines et en organisation d'entreprises. A l'image du responsable adjoint, il avait eu une expérience dans le privé notamment comme chargé de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'arrivée de ce chargé d'études montrait la volonté de l'observatoire de conserver sa cellule qualitative et répondre aux nouveaux enjeux RH et surtout de GPEC dans la fonction publique.

Le contexte de cette séquence 3 montrait la poursuite de l'évolution des organisations publiques dans une logique de rationalisation, mais avec une meilleure prise en compte des agents dans ces transformations notamment avec l'émergence de thématiques associées à la conduite du changement ou la santé au travail. Les établissements publics, comme l'organisme de recherche, devaient alors évoluer dans un environnement institutionnel complexe nécessitant des restructurations organisationnelles dans un contexte de réduction des dépenses, tout en accompagnant ces agents pour faciliter ces restructurations. La mise en œuvre d'une GPEC revenait alors sur le devant de la scène pour la DRH de l'organisme et son

observatoire des métiers, qui jouait déjà un rôle dans la séquence 1 sur ces questions. Il était donc intéressant d'analyser de quelle manière la DRH et son observatoire allait faire face à ces nouveaux enjeux, en sachant qu'ils portaient, dans la séquence 2, des logiques institutionnelles différentes.

## **8.2 Le processus de compromis entre la DRH et l'observatoire pour les besoins de la politique de GPEC**

La séquence 2 montrait les divergences entre la DRH et l'observatoire des métiers, du fait qu'ils véhiculaient des logiques différentes, une logique d'observation sociale pour le dispositif et une logique gestionnaire concernant la DRH. Dans cette nouvelle séquence, les nouveaux enjeux de GRH dans la fonction publique pourraient être un moyen de rapprocher les visions de l'observatoire et de la DRH, et même faire évoluer la logique véhiculée par les membres de l'observatoire depuis plusieurs années.

### *8.2.1 Quand les logiques d'observation sociale et gestionnaire se rejoignent grâce à une nouvelle logique d'expertise portée par les membres de l'observatoire*

Dans cette troisième séquence, l'observatoire allait s'engager dans un nouveau projet en plus de ses activités liées au répertoire des métiers IT et la réalisation du bilan social. Ce nouveau projet devait réinscrire, d'une manière plus concrète, le dispositif au sein du processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de l'organisme. Pour rappel, dès ses premiers travaux lors de la séquence 1, l'observatoire des métiers avait abordé cette problématique, notamment dans le cadre de l'élaboration de la politique de GPEC de la DRH. Pour cela à l'époque, le dispositif permettait, à travers les fiches descriptives des métiers et des aires de mobilités, d'identifier les compétences communes et celles à acquérir. De plus, en 2004, il y avait eu une première tentative de l'observatoire de mettre en place un outil consacré à la GPEC. Cet outil informatique permettait de mettre en lien d'une manière automatisée le recensement des ressources disponibles et l'identification de la cible d'emploi nécessaire pour produire par la suite automatiquement un diagnostic des écarts. Cependant, l'outil fut un échec à cause de l'informatisation de la procédure dans la phase de diagnostic, qui est importante dans le choix d'un plan d'action adéquat.

Tirant les leçons de l'échec de l'outil informatisé GPEC, l'observatoire des métiers allait

s'engager dans un processus de mise en place d'un dispositif intitulé « accompagnement RH des réorganisations ». L'idée principale de l'observatoire au sujet de cette gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'était pas d'intervenir directement dans la réorganisation ou la fusion d'un laboratoire. À l'image d'un « *cabinet conseil en ressources humaines* », comme le soulignait le nouveau DRH de l'organisme entré en fonction en 2015, l'objectif de l'observatoire était de réunir tous les acteurs concernés, c'est-à-dire la direction du laboratoire, les délégations administratives et les départements scientifiques, en apportant son expertise et les connaissances nécessaires pour l'accompagnement de la réorganisation d'un laboratoire.

Les membres de l'observatoire restaient sur les missions de description des métiers et de réalisation du bilan social, mais à travers cette nouvelle mission, il se tournait de plus en plus vers un diagnostic organisationnel concernant les laboratoires de l'organisme. Pour ce diagnostic, ils mobilisaient toutes leurs compétences concernant l'organisation et des méthodologies issues des sciences sociales. Ils exploitaient leurs méthodes utilisées lors de leurs études précédentes pour recueillir des informations sur des laboratoires bien spécifiques, dans le but de leur donner les clés et de les accompagner dans la mise en œuvre de leur réorganisation et leur gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'adjoint du responsable de l'observatoire insiste bien sur le fait qu'ils n'imposent pas la décision de réorganisation, ils ne font que guider les acteurs des laboratoires pour mener à bien les changements de leurs structures.

“On est moins dans l'étude, plus dans l'action, dans le sens réponse à un besoin. On a été sollicité par un Institut, une unité a rencontré des gros problèmes depuis longtemps, de tout ordre, ils nous ont dit vous pouvez venir poser un diagnostic organisationnel. On s'est rendu dans l'unité avec la délégation et l'institut, on a récolté le témoignage de 15 personnes, on a apporté tous les outils méthodologiques de recueil, de la parole, de conflit, de déontologie... On a recueilli le matériau, on a construit une grille pour objectiver la parole qui a permis de converger toute l'équipe projet. C'est à l'initiative de l'observatoire qui a donné le cadre, on a écrit un diagnostic, on s'est réuni pour faire des préconisations collectives, on vient de terminer la rédaction de la préconisation, c'est beaucoup plus dans l'action c'est plus proche du terrain en GPEC. On accompagne les porteurs de projet, on va diagnostiquer avec eux en séance à partir des éléments qui vont nous livrer, à eux de s'emparer de ça pour poser leur propre diagnostic, leur propre préconisation.”  
(Responsable adjoint de l'observatoire)

La différence entre ce nouveau dispositif d'accompagnement RH des réorganisations et les précédentes tentatives autour de la GPEC par l'observatoire était le champ d'action des

membres du dispositif. Lors des séquences précédentes, les membres de l'observatoire était impliqué dans la GPEC uniquement au niveau de la DRH au siège de l'organisme, en transmettant des connaissances qualitatives et quantitatives pour alimenter la politique RH. Pour ce nouveau dispositif, les membres de l'observatoire se tournaient directement vers le terrain en étant plus actif dans leurs travaux, en ne se contentant plus de transmettre des connaissances mais en participant à la réorganisation des laboratoires.

“Le responsable était sur ce sujet-là, au sein de l'observatoire des métiers depuis longtemps... C'est quand même une question qui existe depuis longtemps, parce que l'analyse des métiers tu tombes vite dans la gestion des compétences et gestion prévisionnelle des compétences donc c'est plutôt logique que ça soit dans l'observatoire des métiers. Après c'est aussi parce que le responsable impulse beaucoup de choses, et moi j'avais ce parcours qui faisait que j'étais déjà formé à la GPEC, et donc on a monté un certain nombre de réunions avec les acteurs notamment la DRH pour savoir de quoi on avait besoin pour faire de la GPEC. Il se trouvait que la réponse est toujours 'on a besoin d'un outil' sauf que les outils sont hyper nombreux, et même si tout le monde veut outil magique, ce n'est finalement pas d'un outil dont les gens ont besoin, c'est qu'il faut les mettre juste autour de la table pour discuter. C'est juste ça. Et donc voilà ça s'est fait comme ça, et puis tu as de plus en plus la GPEC qui est un peu le mot magique ou tout le monde veut s'y mettre, et donc le ministère attend des choses aussi au niveau de la GPEC, c'est un peu un truc sexy donc c'est pour ça que c'était aussi porté par l'établissement après ce n'est pas juste l'observatoire qui a fait sa sauce, si ça a pris c'est aussi que c'est porté par l'ancien DRH et le nouveau particulièrement.”  
(Chargé d'études de l'observatoire depuis 2012)

Ce nouveau projet de l'observatoire s'inscrivait totalement dans les nouveaux enjeux de l'organisme et de la fonction publique en général, comme le soulignait le nouveau chargé d'études ci-dessus. Ce projet permettait donc à l'observatoire d'être au centre des débats qui animaient la GRH de la fonction publique de l'époque et de collaborer avec d'autres services RU, à travers des thématiques émergentes comme les risques psychosociaux (RPS) ou la qualité de vie au travail (QVT).

L'adjoint du DRH soulignait que l'observatoire devait jouer un rôle important sur ces différentes thématiques. La GPEC était un point départ pour l'observatoire lui permettant d'aborder ces thématiques auxquels il n'était pas forcément associé auparavant. L'expérience de l'observatoire sur les métiers, à travers les études et le bilan social et ses interactions avec les autres services de la DRH, donnent la possibilité au dispositif de s'ouvrir sur d'autres sujets et de s'intégrer dans des projets RH plus concrets. L'exemple le plus représentatif était celui de sa collaboration avec le service développement social de la DRH. L'observatoire avait permis à ce service de constituer un échantillon représentatif d'agents, sur la base de leurs données qualitatives et quantitatives, dans le cadre d'une démarche de « focus groupes »

permettant de recueillir des avis sur les conditions de travail et de formuler des propositions concernant la prévention des RPS. Cette collaboration avec le service développement social et son nouveau projet associé à la GPEC des laboratoires montraient la nouvelle orientation prise par l'observatoire, en adéquation avec les besoins de l'organisme et le contexte de l'époque.

“Donc voilà je dirai que l'observatoire c'est ça et puis ces derniers temps, l'observatoire est aussi une expertise pour ce qui monte en puissance et qui devient centrale c'est la GPEC... Je ne vous ai pas parlé de la QVT, tout ça c'est lié, je veux dire les réorganisations, l'accompagnement, les focus groupes sur les IT tout ça relève de mieux connaître nos agents, mieux les accompagner leur offrir une organisation qui soit pertinente opérationnelle, éviter les erreurs éviter les conflits. On a un gros enjeu sur les RPS et la QVT, voilà l'observatoire, qui a commencé à traiter de ces sujets un peu à travers la GPEC, est en train de prendre une importance sur ces sujets pour nous c'est vraiment des sujets des gros enjeux pour les années à venir pour moi je pense que l'observatoire est appelé à jouer un rôle fondamental là-dessus.”  
(DRH adjoint)

Au-delà de réaliser une nouvelle activité de GPEC, c'étaient les membres de l'observatoire de la cellule qualitative qui évoluaient vers une nouvelle vision de leur action au sein de l'organisme. Cette nouvelle vision était assez palpable à travers les discours des membres de l'observatoire et de la DRH. Nous remarquons dans cette séquence que l'observatoire était associé très clairement à un champ lexical associé à l'expertise ou du conseil. En effet, nous avons pu constater, que le DRH ou son adjoint, sur la base des verbatims précédentes concernant le nouveau projet, faisaient référence à une forme d'expertise en parlant de l'observatoire. Lors de notre entretien avec le DRH arrivé en 2015, ce dernier qualifiait plusieurs fois l'observatoire de « *cabinet conseil en ressources humaines* ». Or, le point le plus intéressant, c'était que nous retrouvions ce discours également auprès des membres de l'observatoire, notamment ceux qui étaient présents depuis la séquence 1 comme le responsable de l'observatoire. Dans le cadre de ce nouveau projet, les membres de l'observatoire font des « diagnostics » pour élaborer un « plan d'action ». Ce vocabulaire correspondait aux éléments de langages ou techniques employées par les consultants en RH dont les activités étaient montées en puissance avec l'émergence des problématiques de GPEC, RPS ou QVT de l'époque.

“Mais le fond, chaque projet GPEC, nulle part nous sommes prescripteurs de quoi que ce soit que la direction nous dit. On n'est pas dans une GPEC de diminution des effectifs, ce n'est pas ça qu'on fait. Donc en fait la GPEC, 1 on analyse les ressources, 2 on analyse le projet en organigramme, 3 on fait le diagnostic, et après le plan d'action RH. Dans beaucoup d'endroit dans la fonction publique ou les entreprises privées, on fait que la phase 3 et 4 dans la GPEC c'est à dire que y a des grands décideurs qui ont fait la phase 1 et 2 sans en parler à personne.”  
(Responsable actuel de l'observatoire / Chargé d'études de l'observatoire (2001-2009))

A l'image des cabinets conseil, les membres de l'observatoire n'étaient pas décisionnaires des réorganisations mais accompagnaient les acteurs dans ce processus de changement. Ils formaient les acteurs, et comme des consultants, les membres de l'observatoire proposaient une « méthodologie » de GPEC. Cette méthode permettait dans un premier temps une analyse de l'unité de recherche (de ses métiers, compétences, départs prévisibles...), puis l'élaboration du projet de la nouvelle organisation de l'unité de recherche, pour, par la suite, mettre en place cette organisation et enfin la mise en œuvre du plan d'action RH (formation, recrutement...). Tout au long du processus, les membres de l'observatoire se positionnaient comme une ressource de conseil pour les acteurs dans les laboratoires, à travers des échanges réguliers et la transmission d'outils et de méthodes pour la réussite de ce changement.

“Nous en fait on se positionne en tant que conseil du coup, ce n'est pas nous qui gérons. On peut leur dire vous avez des AG de votre laboratoire, donc surtout aller voir votre autre tutelle faites en sorte qu'il y a toutes les tutelles dans vos AG, penser au CHSCT de votre tutelle parce que ça peut poser des soucis, renseignez-vous auprès des RH des autres tutelles... Nous on va les conseiller sur les grandes étapes à ne pas louper, qu'on a pu identifier au fur et à mesure lors de nos différents échanges avec les labos.”  
(Chargé d'études de l'observatoire depuis 2012)

L'évolution du contexte institutionnel et les nouveaux enjeux RH de l'organisme influençaient le regard des membres de l'observatoire sur leurs activités. Le nouveau projet de GPEC permettait de mobiliser les compétences des membres du dispositifs dans le cadre d'une problématique concrète de la direction des ressources humaines. Les membres de l'observatoire n'étaient plus dans une position d'observateur recueillant de l'information, mais bien d'expert en participant aux actions de réorganisations des laboratoires. Cette nouvelle position était au profit de la politique de rationalisation des ressources de l'organisme et de sa DRH. Le discours du responsable de l'observatoire montrait bien cette évolution de l'action de l'observatoire pour satisfaire la gestion de la DRH, à travers une méthode de GPEC « *qui permet d'ajuster les ressources disponibles au projet scientifique* ». Cette évolution de l'observatoire modifiait les méthodes de travail de ses membres qui passaient « *en mode projet* » pour répondre aux besoins institutionnels. Toute cette terminologie employée par les acteurs de l'observatoire, et notamment son responsable présent au sein du dispositif depuis quinze ans, montrait qu'ils s'adaptaient aux nouvelles procédures de leur organisme.

“On ‘pédagogise’ une méthode qui permet d’ajuster les ressources disponibles au projet scientifique, on a tout type de projet scientifique, et d’ailleurs la preuve, on est que dans le guide, et dans ce qu’on fait dans la recherche tous les 5 ans les labos sont évalués, et en fait on fonctionne en mode projet en permanence, et nous on s’est inscrit là-dedans pour que le projet soit cohérent entre la RH et la science. ”

(Responsable actuel de l’observatoire / Chargé d’études de l’observatoire (2001-2009))

A partir de ces éléments, nous pouvons en déduire qu’il existait autour de la GPEC une forme de compromis entre la vision des membres de l’observatoire et celle de la DRH. Le contexte institutionnel exigeait une meilleure prise en compte des agents tout en poursuivant une politique de rationalisation des organisations publiques. Les thématiques émergentes (GPEC, RPS...), les nouvelles pratiques en matière de GRH dans les organisations ou encore la montée en puissance des activités de consulting ont eu un effet sur la logique véhiculée par les membres de l’observatoire. La logique d’observation sociale, longtemps portée et défendue par ces acteurs de l’observatoire, a laissé la place dans cette troisième séquence à une logique que nous qualifierons « d’expertise ». Selon nous et dans ce cas précis, la logique d’expertise était le point de rencontre entre la logique d’observation sociale des membres de l’observatoire et la logique gestionnaire des acteurs de la DRH. De plus, nous considérons que cette logique d’expertise, latente tout du long des deux premières séquences, s’est révélée clairement au cours de cette troisième séquence. En effet, cette logique d’expertise s’est construite grâce aux connaissances acquises par l’observatoire sur l’organisme et aux arrivées d’acteurs au sein du dispositif comme le responsable adjoint qui était un ancien consultant et le nouveau chargé d’études ayant déjà travaillé autour des questions de GPEC, afin de répondre aux besoins de la DRH en termes de rationalisation et de conduite du changement.

Dans notre cas, la nouvelle mission de l’observatoire pour s’adapter à la logique gestionnaire provoque un basculement d’une logique d’observation sociale des acteurs du dispositif à une logique d’expertise. Cette nouvelle logique s’organise autour de l’idée de mobiliser les connaissances acquises à travers la logique d’observation sociale pour restructurer d’une manière optimale l’organisation. La source de légitimité de cette nouvelle logique est caractérisée par la réalisation d’une action concrète pour atteindre les objectifs fixés en matière de GPEC à cette époque, plutôt qu’une contribution indirecte à l’élaboration d’une politique de GPEC dans les séquences précédentes. La visée normative de la logique d’expertise est de réaliser un diagnostic pour construire un plan d’action participant à la rationalisation de l’organisation, alors que celle de la logique d’observation sociale correspondait à une identification et description de l’existant sans passage à l’action. La

stratégie d'action de la logique d'expertise est justement d'échanger avec les acteurs pour les former aux différentes procédures sur la base d'une méthodologie définie, contrairement à la logique d'observation sociale qui permettait seulement de recueillir des informations auprès d'acteurs sans les influencer. Enfin, la logique d'expertise nécessite un contrôle au-delà d'un COS sur des travaux précis, au vu de l'importance des actions autour de la GPEC, avec notamment la validation de la méthode et le suivi des réorganisations par le comité de direction et les instances représentatives du personnel.

**Tableau 21 : La caractérisation de la logique d'expertise des membres de l'observatoire**

	<b>Logique d'observation sociale (Membres de l'observatoire)</b>	<b>Logique d'expertise (Membres de l'observatoire)</b>	<b>Logique gestionnaire (Acteurs de la DRH)</b>
<b>Métaphore</b>	Rendre « visible l'invisible »	Connaitre pour optimiser	Organisation comme une structure optimale et efficiente
<b>Source de légitimité</b>	Contribuer à la GPEC de l'organisme	Associer à la mise en œuvre de la politique de GPEC	Répondre aux objectifs fixés par les différentes autorités
<b>Sources d'autorité</b>	DRH	DRH	Direction de l'organisme/cour des comptes/État
<b>Sources d'identité</b>	Indépendance – Méthodologie issue des sciences sociales	Recueillir des informations pour agir	Culture du résultat
<b>Bases de normes</b>	Identification de l'existant	Diagnostiquer pour mettre en œuvre un plan d'action	Rationalisation
<b>Bases d'attention</b>	Description des métiers	Accompagnement à la réorganisation RH	Mise en œuvre de la politique RH de l'organisme
<b>Base de stratégie</b>	Participation d'acteurs et spécialistes du terrain	Formation des acteurs sur la base d'une méthodologie définie	Mobilisation d'outils de gestion
<b>Mécanismes formels et informels de contrôle</b>	Comité d'orientation et de suivi	Comité de direction Instances représentatives du personnel	Indicateurs, mécanismes d' <i>accountability</i>

Source : élaboration par l'auteur



### *8.2.2 La GPEC par l'observatoire : la valeur caution du dispositif pour la DRH*

Depuis sa création, l'observatoire des métiers avait comme mission de décrire et d'analyser l'existant au sein de l'organisation, plus spécifiquement concernant les métiers. Il a toujours été un dispositif caractérisé par sa capacité à prendre du recul sur des problématiques et à fournir des informations à la direction. Il était une source d'informations statistiques et qualitatives importantes. Néanmoins, comme nous avons pu le voir dans la séquence 2, la place prise par les activités statistiques ne correspondait pas à la vision des membres de l'observatoire sur leur dispositif. Ils souhaitaient remettre en avant leurs activités et leurs compétences d'analyse qualitatives.

Ainsi en 2012, dans un contexte où les problématiques d'organisation du travail étaient montées en puissance et que l'une des priorités de la politique RH de l'organisme était sa GPEC, l'observatoire a souhaité réinvestir cette question leurs compétences d'analyse qualitatives à travers la thématique de la GPEC. Le responsable a donc mobilisé différentes ressources pour atteindre cet objectif. Tout d'abord, le responsable adjoint avait eu des expériences en tant que consultant en conduite du changement et le nouveau chargé d'études a été recruté spécialement pour la thématique de la GPEC. Par la suite, les membres de l'observatoire ont activé leurs réseaux avec les responsables RH des délégations régionales, pour avoir une remontée d'informations sur les différentes pratiques déjà existantes concernant la GPEC dans les laboratoires. Les responsables RH des délégations régionales sont les liens entre le terrain et le siège de l'organisme. L'observatoire a souvent été en collaboration avec cette ressource dans le cadre des activités de descriptions de métiers ou dans l'élaboration de profil de postes. A l'issue des discussions avec ces responsables RH, la décision d'élaborer un guide méthodologique de GPEC a été prise. Tous les éléments recueillis et une première version de ce guide ont été présenté devant le comité de direction, l'une des instances les importantes de l'organisme, avec la présence du président, de deux directeurs généraux et des dix directeurs d'Instituts. Cette présentation devant ce comité a permis de commencer une campagne de sensibilisation auprès des dirigeants scientifiques de l'organisme. En 2014, le comité de direction valide définitivement la diffusion du guide au niveau de l'organisme.

Les étapes suivies par les membres de l'observatoire montraient bien leur volonté de réinvestir sur cette thématique de la GPEC, mais surtout de leurs connaissances de

l'organisme pour activer des leviers stratégiques. Ce guide GPEC a été nourri par les échanges avec les responsables RH des délégations régionales qui sont proches de ces questions, et validé par les acteurs administratifs et scientifiques les plus importants de l'organisme. Ce projet d'accompagnement RH des laboratoires par l'observatoire permettait à ses membres de ne plus être identifiés comme « le service du bilan social ». Le dispositif se faisait une place au sein de la DRH grâce à une problématique concrète, qui n'était pas traité, en tout cas sous cette forme, par d'autres services RH.

“Je n'y peux rien, je sais juste que je lutte pour préserver le plus possible le temps disponible pour l'étude et l'analyse, parce que moi je pourrais me convertir demain en un service statistique que ça ne gênerait pas grand monde. Sauf là, avec la GPEC, on a, bon voilà, mis un pied dans la porte...”

(Responsable actuel de l'observatoire / Chargé d'études de l'observatoire (2001-2009))

Pour le DRH arrivé en 2015, le fait que l'observatoire investisse le sujet de la GPEC était une opportunité pour sa communication auprès des agents de l'organisation et des syndicats. L'ancrage sur le terrain de l'observatoire et son expertise reconnue par les syndicats permettaient au DRH d'aborder plus sereinement le sujet l'accompagnement RH des réorganisations, notamment auprès d'acteurs n'ayant pas forcément des relations cordiales avec la direction RH.

“Après pour les syndicats, par contre on est plutôt bien vu on a une crédibilité aussi bien sur le bilan social que la partie quali avec les études, et même sur la partie GPEC, quand ils ont vu que c'était nous aux manettes, avec la démonstration de toute la méthodologie. Y a vraiment un capital confiance qui est très fort donc qui est important de travailler ensemble. Auprès des agents, quand on n'incarne pas la DRH globalement ça se passe très bien.”

(Chargé d'études de l'observatoire depuis 2012)

Bien que nous ayons constaté dans les comptes rendus du CHSCT un regret d'une partie des syndicats sur la participation assez faible des membres de cette instance dans certaines étapes du projet, le DRH soulignait souvent « *qu'il a souhaité faire de l'accompagnement des réorganisations l'un des objectifs du dialogue social* ». Nous constatons toute l'appropriation de ce sujet par le DRH, alors que ce sont les membres de l'observatoire qui avait initié le projet bien avant son arrivée dans l'organisme. Les documents de présentation de la méthodologie GPEC ou encore le guide qui est diffusé mettaient bien avant, par exemple sur leur page de couverture, la direction des ressources humaines plutôt que l'observatoire des

métiers. Cette activité de GPEC a une valeur caution pour la DRH auprès des représentants du personnel du fait qu'aucun autre service « classique » de cette direction ne s'occupait de ce sujet. Dans un contexte où les thématiques de réorganisations et leurs conséquences avaient pris de l'ampleur, la DRH voyait en l'observatoire un moyen de montrer aux acteurs de l'organisme qu'elle respectait les exigences institutionnelles et lui permettait d'éviter certains conflits sociaux.

Cet investissement sur la GPEC par l'observatoire était également un moyen pour la DRH de réduire les tensions entre les membres du dispositif et les autres services. En effet, le DRH a une vision politique de sa fonction et il était important pour lui d'assurer une certaine cohérence entre ses services pour mener à bien sa politique. Il ne souhaitait pas que ses services soient complètement autonomes, notamment l'observatoire des métiers, et qu'ils suivent « *un destin singulier* ».

“Ils oublient surtout aussi au sein de la DRH, peut-être moins dans d'autres services, vu que tout le monde est sur une temporalité gestion, ils oublient que notre rôle c'est de prendre du recul et de pointer ce qui ne va pas donc voilà. Ils nous perçoivent comme un service de la DRH alors qu'on a une casquette un petit peu particulière, bon tout le monde te dit qu'il est particulier mais on n'a pas le même fonctionnement que les autres services.”  
(Chargé d'études de l'observatoire depuis 2012)

Il est conscient que l'observatoire des métiers a un fonctionnement particulier et une logique différente des autres services, mais il insistait sur le fait que ses services doivent poursuivre les mêmes objectifs. Le DRH soulignait que l'observatoire réalise un travail important à travers toutes ses études. Cependant, il craignait que les études soient trop mises en avant et que certains services soient « *dans la lumière et d'autres dans l'ombre* ». Pour illustrer son propos, le DRH fait référence aux « *cols blancs* » pour l'observatoire, dont les membres qui ont une bonne expression orale sont souvent dans la lumière avec la présentation des études, et aux « *cols bleus* » pour les autres services RH qui travaillent sur plusieurs projets dans l'ombre. Il ne souhaitait pas que la particularité de l'observatoire provoque une « *stratification* » de sa direction et suscite la « *jalousie* » entre les différents services RH. Le DRH mettait en exergue l'importance de la collaboration entre les services, en précisant que sa direction fonctionnait bien grâce à l'analyse et à la gestion des données de l'organisme par l'observatoire, tout en sachant que ces données proviennent généralement des autres services. La temporalité des travaux et la méthodologie employée par l'observatoire pouvaient susciter

des tensions avec les autres services. L'observatoire des métiers était en décalage dans son fonctionnement avec les autres services de la direction des ressources humaines. Ce décalage s'exprimait dans la temporalité des études par rapport aux exigences d'un service RH classique. Les autres services géraient les ressources humaines de l'organisation et devaient mettre en place des projets et répondent à des besoins immédiats. Les études de l'observatoire pouvaient durer plusieurs mois avant d'émettre des recommandations, alors que les priorités de l'organisation évoluaient rapidement. La réalité d'une direction des ressources humaines obligeait donc l'observatoire des métiers à se rallier aux procédures et au calendrier de gestion de la DRH afin d'être considéré comme un véritable dispositif de gestion utile à l'organisation. Nous avons constaté que le DRH actuel avait vraiment poussé pour que l'observatoire prenne une nouvelle orientation, notamment avec la montée en puissance de l'activité de GPEC, afin d'éviter toutes tensions et d'apporter une certaine cohérence dans sa direction, et mettre tous les services au même niveau.

Le basculement des membres de l'observatoire d'une logique d'observation sociale à une logique d'expertise avait permis d'aligner les intérêts de ces membres avec ceux de la direction des ressources humaines. La thématique de GPEC avait permis aux membres de l'observatoire de mobiliser au mieux leurs compétences et retrouver une identité associée à l'analyse organisationnelle et qualitative plutôt que dans des activités statistiques. Le DRH s'était approprié le guide GPEC par l'observatoire, avec une valeur caution auprès des représentants syndicaux concernant des problématiques du moment comme la réorganisation des laboratoires. Ce changement d'orientation de l'observatoire était également l'occasion pour le DRH d'apaiser certaines tensions entre les membres du dispositif et les autres services mises en évidence lors de la séquence 2. La logique d'expertise qui s'était exprimée tout au long de cette dernière séquence avait influencé d'une manière conséquente les activités de l'observatoire, au point de prendre au sein de l'observatoire la décision d'arrêter les études, sa fonction et sa légitimité dans l'organisme.

### **8.3 L'arrêt des études, le symbole de la nouvelle fonction et légitimité de l'observatoire tournée vers l'expertise**

Lors de cette troisième séquence, l'observatoire avait considérablement évolué avec le passage d'une logique d'observation sociale et à une logique d'expertise. Cette évolution est due à la volonté des membres de l'observatoire de se détacher de leur image de « machine à

chiffres » au sein de la DRH, et retrouver une identité d'analyse plus qualitative en profitant de la montée en puissance des problématiques de GPEC dans les organisations publiques. La nouvelle activité de GPEC de l'observatoire a donc eu des conséquences sur le fonctionnement de dispositif en fin de séquence, avec notamment l'arrêt des études et la confirmation d'une fonction et une légitimité orientée vers l'expertise.

### *8.3.1 Un observatoire se spécialisant vers l'accompagnement des agents et des organisations au détriment de la réalisation des études*

Lors de notre recherche, nous avons constaté qu'à partir de 2016, l'observatoire des métiers s'est orienté dans la création de guides ou de notes pour conseiller les agents de l'organisation concernant l'élaboration de certaines procédures. En plus de la méthodologie de la GPEC, les membres de l'observatoire ont créé, par exemple, un guide pour la mise en place d'un organigramme. Dans ce guide, il est précisé la définition et l'utilité d'un organigramme, et il est mentionné des typologies d'organigramme en fonction des caractéristiques laboratoires. Ce guide a été mis en ligne sur un canal spécial de communication de la DRH créé en 2015. Ce canal est très souvent utilisé par les agents présents dans les délégations administratives et les laboratoires pour échanger sur les actualités concernant les procédures RH de l'établissement.

Ce canal est un moyen efficace pour l'observatoire de communiquer sur ces productions, ces dernières étant des guides que les agents peuvent consulter à tout moment pour l'élaboration de leurs projets. À noter que dans ce canal, l'observatoire communiquait également le dernier bilan social et sa dernière étude à ce jour sur l'interdisciplinarité des ingénieurs et techniciens, un sujet qui intéressent grandement les agents IT et impactent directement leur carrière dans l'organisme.

L'observatoire poursuivait ces activités associées à l'actualisation du répertoire des métiers ou encore la réalisation du bilan social. Néanmoins, l'activité d'accompagnement RH des réorganisations prenait de plus en plus de temps et faisait partie des priorités des membres de l'observatoire. En effet, cette activité était très importante pour les membres du dispositif dans leur quête de préservation de leur identité, mais également pour la direction des ressources humaines pour répondre aux nouvelles exigences institutionnelles en matière de GPEC. Les membres de l'observatoire devaient rencontrer les différents acteurs concernés par ces

réorganisations et faire des points avec les différentes instances représentatives (comité technique, CHSCT).

Lors de nos lectures des comptes rendus des réunions de ces instances, nous avons constatons que l'observatoire des métiers suivait chaque année, depuis 2015, une quinzaine de projet de réorganisations :

*« 14 projets ont été présentés le 25 octobre 2016. Le DRH a rendu un arbitrage sur 11 projets relevant de 6 Instituts des ressources communes et de 11 délégations. 5 projets ont été accompagnés dans le cadre du dispositif GPEC qui réunit les DAS, DAA, RRH et DU autour de l'élaboration du nouveau projet d'organisation du laboratoire. 3 projets concernaient l'accompagnement de nouveaux directeurs et 4 ont permis l'évolution de leur organisation. Des actions de communications sont intervenues dans ces structures (...) Des rencontres Ad'Hoc ont été initiées en 2017. Elles répondent au besoin de renforcer la concertation entre les Instituts et les délégations. Tous les DAA et les RRH sont conviés sur une journée. Toutes les parties étaient représentées. Les échanges sont productifs. 17 projets ont été remontés contre 14 en 2016. Ces rencontres ont permis une meilleure coordination ».*  
(Extrait CHSCT, novembre 2017, bilan du projet accompagnement RH des réorganisations par le chargé d'études de l'observatoire)

La cellule qualitative de l'observatoire composé de son responsable, de l'adjoint et du chargé d'études suivait tous les projets en tant que pilote de cette procédure Ils ne sont pas impliqués directement à chaque fois car certaines réorganisations nécessitaient uniquement un accompagnement par les délégations locales toujours sur la base du guide méthodologique. Entre 2015 et 2017, les membres de l'observatoire ont été impliqué directement dans l'accompagnement de cinq projets par an environ. Ces membres s'impliquaient généralement dans les projets de très grandes ampleurs pour l'organisme, ou lorsque des acteurs comme les Instituts scientifiques, les délégations régionales ou les laboratoires les sollicitaient directement afin d'avoir une expertise plus précise.

Pour mieux comprendre la mission de l'observatoire concernant la GPEC, nous avons demandé certains détails auprès des acteurs ayant participé à ce type d'accompagnement RH des réorganisations des laboratoires. Un responsable RH dans une délégation régionale de l'organisme, membre du COS, explique que le rôle des membres de l'observatoire est de jouer les intermédiaires entre les différents acteurs importants (Instituts, délégation RH, direction des unités de recherche) lors de réorganisations des laboratoires. Ce responsable RH soulignait que l'observatoire répondait au besoin de dialogue entre les acteurs scientifiques et administratifs qui ont parfois du mal à comprendre les problématiques des uns et des autres. Les membres de l'observatoire procédaient à une traduction des attentes et des difficultés de

chacun pour trouver des points de convergences et faciliter les périodes de transition de ces laboratoires.

“Moi j’ai trouvé que l’observatoire s’est rapproché des problématiques des labos avec le dispositif GPEC, c’est un exemple très concret, il est au cœur de ça, les enjeux de politique scientifique, de développement des sites font qu’il est important quand on met en place ces nouvelles organisation avec des gros labos, qu’on anticipe bien les choses pour pas se retrouver avec des problèmes au niveau social. Là les dispositifs GPEC aide les collectifs à anticiper toutes ces difficultés, et à mettre en lien des gens qui ne travaillent pas ensemble il y a 10 ans. Maintenant ils travaillent ensemble, c’est les instituts et les délégués régionaux, avant l’institut décidait d’attribuer ou non un poste à un labo on ne savait pas trop pourquoi ... On n’avait pas de dialogue entre nous, maintenant on est en discussion avec les instituts quand on a besoin de trouver des solutions pour les agents sur des sites on négocie avec les instituts, l’observatoire a bien créé ce lien qui n’existait pas précédemment. C’est indispensable parce que c’est le lien entre la science et la partie accompagnement administratif ça change, ça nous a beaucoup aidé parce qu’il y a des lieux pour ça, d’avoir mis en place ce dispositif avec des rdv réguliers ça permet de mettre autour de la table les représentants scientifiques RH au niveau national ou local. Ce n’était pas si évident avant ça ne se pratiquait pas comme ça, on est dans le concret. ”

(Responsable RH, membre du COS)

Tout le processus associé à l’accompagnement RH des réorganisations réduisait la disponibilité des membres de l’observatoire pour d’autres missions, et notamment la réalisation des études. Le tableau ci-dessous montre bien cette réalité avec une diminution significative des études par rapport aux précédentes séquences. En effet, pour rappel, lors de la séquence 1, l’observatoire a réalisé onze études en huit ans et sept études en cinq ans pour la séquence 2. Dans cette nouvelle séquence qui dure cinq ans, le dispositif n’a réalisé que deux études, sachant que les membres de l’observatoire ont participé uniquement à la création du questionnaire pour l’étude sur les acteurs de la communication. De plus, l’observatoire ne proposait plus aucune étude et répondait plutôt à aux demandes de la direction RH et scientifique de l’organisme.

**Tableau 22 : Études réalisées par les membres de l’observatoire pendant la séquence 3**

<b>Études de l’observatoire lors de la séquence 3</b>	<b>Année</b>	<b>Objectifs des études</b>	<b>Commanditaires</b>
L’interdisciplinarité dans la gestion des personnels chercheurs	2014	Améliorer la connaissance et les outils de suivi de l’interdisciplinarité dans la gestion des personnels chercheurs	DRH
Les acteurs de la communication <b>(participation de l’observatoire dans la création du questionnaire)</b>	2015	Mieux connaître les acteurs de la communication, le périmètre de leur activité et les besoins de formation	Réseau métier de la communication de l’organisme
L’interdisciplinarité des ingénieurs et techniciens	2017	Identifier la notion d’interdisciplinarité dans les métiers des IT pour mieux caractériser les situations d’emploi et les trajectoires de carrière	Conseil scientifique de l’organisme

Source : élaboration par l’auteur

La thématique principale des études de cette troisième séquence est l’interdisciplinarité des personnels de recherche. Cette thématique montrait que l’intérêt des études dans le cadre de cette séquence était de répondre aux exigences institutionnelles plutôt que de pointer l’évolution de certains métiers. En effet, la problématique de l’interdisciplinarité était souvent mentionnée dans les contrats d’objectifs de l’organisme avec l’État ou les rapports de la Cour des comptes depuis la première séquence. L’orientation de ces études montrait bien que l’observatoire n’avait plus forcément de contrôle sur les études, plus précisément sur les sujets et les temporalités à respecter, ce qui n’était pas le cas pendant la séquence 1. Cela correspondait bien à l’idée d’un observatoire comme un cabinet d’expertise répondant uniquement à une demande de sa hiérarchie plutôt qu’une structure d’études indépendante.

Cette troisième séquence révèle aussi une problématique concrète autour des études depuis l’intégration officielle de l’observatoire au sein de la DRH. Depuis sa création, l’observatoire portait, à travers ses études, son analyse de l’évolution des métiers de l’organisme et faisait souvent référence aux outils de gestion ou aux procédures associés à ces métiers. Dans le cadre de l’analyse et de ses recommandations, les membres de l’observatoire pouvaient critiquer ces outils ou procédures. Ces critiques pouvaient être acceptés par les services RH responsables de ces outils ou procédures du temps où l’observatoire était un dispositif



extérieur à la DRH. Toutefois, depuis l'intégration de l'observatoire au sein de la DRH, les autres services acceptent de moins en moins les critiques provenant désormais de « collègues ».

“C'est vrai que c'est un positionnement particulier du fait du temps qui est loin du temps de la gestion, là où la DRH est beaucoup dans la gestion. Donc ce n'est pas le même fonctionnement et on va être beaucoup effectivement sur projet. Ce n'est pas la même temporalité que d'autres services. Après on est un peu poil à gratter de temps en temps parce que nos études ne font pas forcément plaisir à tout le monde, on vient bousculer un peu des choses qui sont en place depuis longtemps avec les conclusions qui peuvent sortir... C'est un sentiment qu'on a parfois plus que d'autres, mais c'est vrai que c'est un peu gênant parce qu'on est des collègues, on s'entend bien avec eux. On n'a aucune envie que ça se passe mal, mais notre travail c'est de mener des études et ils se trouvent que ces études ont un lien avec la DRH. Donc oui... C'est un positionnement externe tout en étant interne, tout en étant un service de la DRH. ”  
(Chargé d'études de l'observatoire depuis 2012)

L'incompréhension des autres services de la DRH par rapport au fonctionnement de l'observatoire des métiers se situait également dans le déroulement et la méthodologie des études lors de leur collaboration. Le cas de la dernière étude sur l'interdisciplinarité des IT est représentatif. Le but de cette étude était de mettre en évidence les difficultés rencontrées par les agents qui se situent entre deux branches d'activités professionnelles, surtout au moment de leur avancement de carrière. Le responsable du service IT a naturellement participé à la réalisation de cette étude en fournissant des informations précises, mais il regrettait que son service n'ait pas été intégré plus rapidement et tout au long de l'étude.

“ Ça n'a pas très bien fonctionné. C'est quelque chose qu'on entend, on vit toute l'année au moment de l'évaluation. Pour la réalité de l'étude, on aurait pu faire de l'apport des données, faire beaucoup mieux, ce qui aurait été dans les recommandations...D'avoir des recommandations qui soient plus facilement réalisables... C'est sûr la manière dont ça s'est passé... Comment ça s'est passé là, c'est une étude qui a été décidée mais à laquelle, nous, on aurait pu contribuer plus largement. ”  
(Responsable service IT)

Pour les membres de l'observatoire, l'explication de cette non intégration dès le début de l'étude résidait dans la méthodologie même, dans le sens où cette collaboration entre les deux services n'est pas administrative, l'observatoire analysait les pratiques de gestion et les problématiques liées à l'interdisciplinarité des métiers concernant les IT. Sa méthodologie, lors des études, rendait encore plus particulière le positionnement de l'observatoire des métiers par rapport aux services de la DRH, qui ont peut-être le sentiment d'être évalués et

que leurs échecs sont mis en évidence. De ce fait, certains conflits pouvaient émerger et cristalliser les relations entre l'observatoire et les autres services RH.

L'importance de la nouvelle activité GPEC et les tensions autour des études avec les autres services ont débouché sur la décision d'arrêter la réalisation des études à l'issue de celle concernant l'interdisciplinarité des IT. Le temps disponible pour réaliser ces études était de plus en plus réduit, et ils ne correspondaient plus aux priorités de la DRH. Nous constatons ce désintérêt pour les études lorsque nous analysons les comptes rendus du COS de l'observatoire depuis 2014. Les débats se concentraient de plus en plus sur des sujets d'actualité en lien avec le dispositif comme la révision du répertoire des métiers IT du ministère ou l'accompagnement RH des réorganisations, au détriment des études. A l'origine le COS avait pour mission principale de suivre et d'orienter les études de l'observatoire et non ces autres activités. L'évolution des débats au sein du COS était révélatrice de la place des études au sein de l'observatoire et de la DRH. Le COS est historiquement lié au déroulement des études, d'ailleurs, comme le soulignait le responsable de l'observatoire, la fin des études marquera également l'arrêt des réunions du COS.

“ On est de plus en plus sollicité pour faire un état d'avancement pour faire un suivi de projet soit en CT soit en CHSCT, il se peut que le COS et les études soit mis en veille dans les années à venir si cet aspect la continue de se développer. ”

(Responsable actuel de l'observatoire / Chargé d'études de l'observatoire (2001-2009))

Dans cette troisième séquence, l'observatoire a subi des transformations importantes dans ces priorités et ces activités. La logique d'expertise portée par les membres de l'observatoire était représentée par l'accompagnement RH des réorganisations, la création de guides de méthodologie RH à destination des agents et surtout l'arrêt des études qui était associé à la logique d'observation sociale. Ce changement de logique s'exprime également dans la fonction exercée par l'observatoire et sa légitimité au sein de l'organisme à l'issue de cette troisième et dernière séquence.

### *8.3.2 Une nouvelle fonction d'expertise et une légitimité expertale pour l'observatoire au sein de l'organisme*

Depuis la séquence 2, l'observatoire des métiers s'était diversifié dans ses activités. Du répertoire des métiers des ingénieurs et techniciens à la méthodologie de gestion

prévisionnelle des emplois et des compétences, en passant par la réalisation du bilan social, ces activités sollicitaient les membres de l'observatoire d'une manière fréquente toute l'année. Ces missions concernaient directement les procédures de gestion et la politique RH de l'établissement. A travers ces nouvelles missions, les membres de l'observatoire participaient réellement aux évolutions de l'organisation, ce qui n'était pas le cas lorsque la fonction principale de l'observatoire était épistémique.

Les nouvelles productions de l'observatoire comme les guides méthodologiques sont un indicateur de l'évolution de la fonction du dispositif au sein de l'organisme. L'observatoire des métiers devenait de plus en plus un dispositif d'expertise GPEC et de conseil organisationnel et s'écartait de sa fonction exclusivement épistémique d'origine. Le chargé d'études de l'observatoire expliquait que le contexte et les besoins immédiats de l'organisme ont impulsé cette nouvelle orientation du dispositif, au détriment des études qui prenaient beaucoup de temps dans leurs réalisations et leur analyse. L'observatoire, devenant un dispositif de « conseil », se donnait alors les moyens de poursuivre des travaux utiles pour l'organisation.

“C'est devenu important au fur et à mesure au détriment des études, faut dire que ça correspond moins au besoin de l'établissement parce que les réponses sont moins rapides et que tout va de plus en plus vite. Les études c'est bien mais si ça prend 2, 3 ou 4 ans... ok mais entre-temps y a l'établissement qui a besoin de fonctionner, et il attend de nous des résultats plus rapides, et là, l'outil 'conseil' permet d'obtenir des résultats plus rapidement, ça va être 6 mois au lieu de 4 ans, ce n'est pas non plus à l'instant T on ne va pas pondre un diagnostic là comme ça, mais les délais de réponses sont beaucoup plus courts”  
(Chargé d'études de l'observatoire depuis 2012)

Selon la direction de l'organisme, cette évolution de l'observatoire paraissait indispensable pour participer à la politique des ressources humaines. L'ancien DRH présent lors de la séquence 1 qui occupe désormais d'autres fonctions au sein de la direction de l'établissement, a vu cette transformation de ce dispositif. Il insiste sur l'importance d'un observatoire produisant des connaissances sur l'organisation, mais surtout que pour la DRH, cet observatoire ne pouvait plus se contenter d'une mission d'observation et devait être proactif afin de permettre à cette direction de mettre en œuvre sa politique.

“Aujourd'hui il a perdu son caractère purement observatoire, il s'appelle toujours observatoire, mais sa mission principale n'est plus un observatoire, au sens j'observe ce qu'il

se passe. Il est devenu acteur, producteur de données quali et quanti, et ces données, elles sont au service de la politique RH. Le DRH, son service observatoire qui est capable de discuter de la mutualisation, de la dynamique de changement dans les labos. Il est devenu un outil à part entière, c'est mon avis, un observatoire ça ne peut pas être seulement un observatoire, s'il n'est pas intégré dans la politique RH, il ne sert pas la politique RH. ”  
(Ancien DRH de l'organisme)

L'observatoire a évolué pour devenir utile et s'adapter aux exigences institutionnelles. La manière dont ses membres se sont appropriés la question de GPEC est une preuve de cette stratégie d'adaptation. Dans ce cas précis, les membres de l'observatoire se sont appuyés sur leurs ressources et compétences pour investir un sujet dans l'intérêt de sa direction, tout en conservant une identité d'analyse qualitative mise de côté par cette même direction. Nous aurions pu déduire que le dispositif a totalement consolidé sa fonction pragmatique avec cette mission d'accompagnement RH des réorganisations. Néanmoins, nous estimons que l'observatoire est allé au-delà de la fonction pragmatique. L'activité du bilan social permettait à l'observatoire d'acquérir cette fonction pragmatique, dans le sens où il transmettait des informations plus utiles que les résultats de ses études et qui seraient utilisés directement pour la politique RH de l'organisation. Les nouvelles activités associées à la GPEC conféraient plutôt au dispositif une fonction que nous qualifierons « d'expertise ». La différence entre la fonction pragmatique et la fonction d'expertise se situe, selon nous, autour de la notion « d'action ». Les chiffres du bilan social issus de l'observatoire répondaient aux besoins de connaissances des services de la DRH, ils correspondaient alors cette idée d'utilité pratique derrière le concept de fonction pragmatique d'un dispositif de gestion. La fonction d'expertise est plutôt liée au fait que les membres de l'observatoire actionnent eux-mêmes leurs connaissances de l'organisme pour accompagner d'une manière directe la réorganisation des laboratoires.

Il nous semblait plus pertinent, dans le cadre précis de cet observatoire des métiers, de lui attribuer une nouvelle fonction qui n'a pas été mise en avant dans la littérature. Au cours de la troisième séquence, l'évolution du dispositif était orientée vers une fonction qui n'était pas uniquement associée à une production de connaissances, mais plutôt à une démarche interventionniste dépassant le simple cadre de fonction pragmatique et épistémique. De plus, dans les séquences précédentes, le type de fonction de l'observatoire correspondait généralement au type de légitimité qu'il parvenait à acquérir au cours de ses missions. Avec ces nouvelles activités d'expertise, en plus des anciennes missions, nous allons montrer, à

travers des exemples précis, que le dispositif bénéficiait bien d'une légitimité expertale auprès de nombreux acteurs de l'organisme à la fin de cette séquence.

Pour la première fois dans nos analyses des documents associés à la politique RH de l'organisme, nous constatons que dans cette séquence 3, l'observatoire des métiers était clairement cité pour la qualité et l'utilité de ses missions, preuve de cette légitimité acquise au cours de ces années.

En février 2015, la Cour des comptes rendait un rapport concernant la gestion des chercheurs au sein de plusieurs organismes dont celui que nous étudions ici. Dans son rapport, la Cour des comptes recommandait aux organismes de recherche, par exemple, de réaliser des études de suivi de cohorte des jeunes chercheurs formés pour définir une politique concernant les postes statutaires. De plus, elle pointait l'absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans ces organismes. A la fin de ce rapport, les responsables de chaque organisme pouvaient répondre aux critiques de la Cour des comptes ou apporter certaines précisions. Pour se défendre des critiques de la Cour sur les deux points précédents, le président de l'organisme soulignait que *« l'observatoire des métiers de l'établissement a finalisé une étude longitudinale sur cette cohorte. L'organisme la tient à la disposition de la Cour des comptes »*. Pour la GPEC, le président mentionnait que *« l'organisme développe une démarche de GPEC dans la structuration des laboratoires. Des actions de formation et sensibilisation ont été réalisées auprès des directeurs d'Institut et des directeurs adjoints scientifiques. Un guide a également été élaboré et diffusé »*. Cet exemple montre bien que pour les dirigeants de l'organisme, l'observatoire est reconnu pour son travail et surtout qu'il est une ressource importante lors de débats avec des autorités institutionnelles pour défendre leurs intérêts.

Cette légitimité expertale de l'observatoire concernant la GPEC de l'organisme est également reconnue à l'extérieur de l'établissement. En effet, depuis 2015, le responsable de l'observatoire est convié, chaque année, à une table ronde par l'école supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, dans le cadre de module de professionnalisation pour les démarches de GPEC. Cette école supérieure a la responsabilité de la conception et du pilotage de la formation des personnels administratifs du ministère de l'Éducation nationale et celui de l'Enseignement supérieur et de la recherche. Le responsable de l'observatoire intervient, en représentant l'organisme, pour présenter

l'historique de sa démarche de GPEC, son fonctionnement et promulguer des conseils aux participants de cette formation. Il est intéressant de signaler aussi que chaque année le responsable de l'observatoire partage cette table ronde sur la question de GPEC dans la fonction publique avec des membres de la DGAFP, qui pour rappel, incitaient fortement les organisations publiques à mettre en place des dispositifs de GPEC. Le fait que l'observatoire soit présent à ce genre d'événement aux côtés des autorités de la fonction publique contribue d'une certaine manière à la reconnaissance de leur expertise sur le sujet de la GPEC.

Du côté de la direction des ressources humaines, l'observatoire est légitime dans sa fonction d'expertise, encore plus avec la montée en puissance de la thématique de la GPEC. Lors de notre entretien avec le DRH entré en fonction en 2015, il soulignait l'importance pour les besoins de la politique RH que l'observatoire devienne une sorte de « *cabinet conseil RH* ». Selon ses dires, l'observatoire devient une « *task force* » intervenant directement dans certaines situations, lui permettant alors de résoudre des problématiques fréquentes de GPEC et de combler le manque sur ce genre d'activité au sein de la DRH. Il précisait que l'observatoire a toute la légitimité nécessaire pour réaliser cette mission, à travers son expérience de l'organisation. Il ajoutait que cette nouvelle activité permettait de lui accorder encore plus de légitimité auprès de ses collègues car l'observatoire facilitait la mise en œuvre de la politique RH en accompagnant dans cette démarche de GPEC les autorités d'emploi (instituts, délégations administratives...). Nous retrouvons cette reconnaissance de l'expertise de l'observatoire par le DRH également lors de débats avec les représentants syndicaux au sein du CHSCT. En 2017, dans un compte rendu d'une réunion du CHSCT, pour mettre en avant le travail de sa direction face à certains syndicats pouvant être critique sur sa politique en matière GPEC, le DRH soulignait en faisant en référence à l'observatoire : « *plutôt que de recourir à des consultants, la DRH s'efforce de mobiliser les capacités d'expertise de l'organisme* ».

Nous constatons que la nouvelle orientation pour l'observatoire est significative de la manière dont le DRH peut s'appropriier le dispositif pour en faire un accompagnateur de sa propre politique RH. Il se saisit des compétences et de l'expérience de l'observatoire pour répondre de façon efficace à un besoin organisationnel des laboratoires, au détriment des études, mission historique, dont il n'a pas forcément intérêt à mobiliser. Cela confirme que l'évolution et la légitimité de l'observatoire ne peut pas être effective sans une réponse aux besoins de l'organisme, et surtout, aux propres intérêts des dirigeants qui se succèdent dans

l'organisation au fil des années. Bien que la nouvelle activité de GPEC mette en valeur la légitimité expertale de l'observatoire, on peut s'interroger sur la préservation de son autonomie au cours du temps. En effet, les membres de l'observatoire ont toujours souhaité maintenir leur dispositif et surtout son identité, comme nous avons pu le voir lors de la séquence précédente. Néanmoins nous pouvons constater que l'observatoire ne peut se maintenir et renforcer sa légitimité en préservant totalement son autonomie. Son histoire montre que les DRH successifs ont beaucoup plus utilisé et façonné les missions de l'observatoire pour leur propre politique, que de le mobiliser en respectant son identité et en conservant ces missions historiques. La nouvelle mission liée à la GPEC est une preuve supplémentaire de la nécessité pour l'observatoire de s'ancrer dans les politiques RH du moment pour assurer son maintien.

“Je crois que l'année 2017 on va devoir se mobiliser sur l'accompagnement RH des organisations, et on va aller plutôt dans l'analyse organisationnelle des situations de travail des collectifs des choses comme ça. C'est ça la principale évolution que je perçois. Capitaliser sur les études, faire des interventions pour qui nous demandera sur telle ou telle étude on pourra toujours. Mais de continuer à suivre l'évolution des besoins de l'établissement, tout en restant dans notre cœur de compétences quoi. Tant que je serai là, de préserver certains principes et une certaine autonomie et voilà, pas très très large mais voilà...”

(Responsable actuel de l'observatoire / Chargé d'études de l'observatoire (2001-2009))

L'arrêt des études et la nouvelle orientation des travaux de l'observatoire marquent le début d'une nouvelle page de l'histoire du dispositif, et sont les derniers éléments d'analyse dans notre recherche. Ces éléments sont représentatifs de la quête de légitimité de l'observatoire depuis sa création : une nécessité de répondre aux besoins de l'organisme et de réaliser des actions plus concrètes en faveur des politiques des différents DRH connus dans son histoire. Mais cette dernière partie de notre analyse révèle que l'observatoire accepte une fonction d'expertise présente dès le début avec leur production de connaissances à destination de la direction, qui prend finalement un sens pratique avec des interventions directes au plus près du terrain et des agents. L'expertise se situe désormais sur une nouvelle échelle d'intervention : les membres de l'observatoire ne communiquent plus uniquement les résultats de leurs travaux à la DRH et à la direction générale, ils transmettent maintenant directement des clés aux agents rendant alors plus concrète et visible leur action dans l'organisation.

## Conclusion du chapitre 8

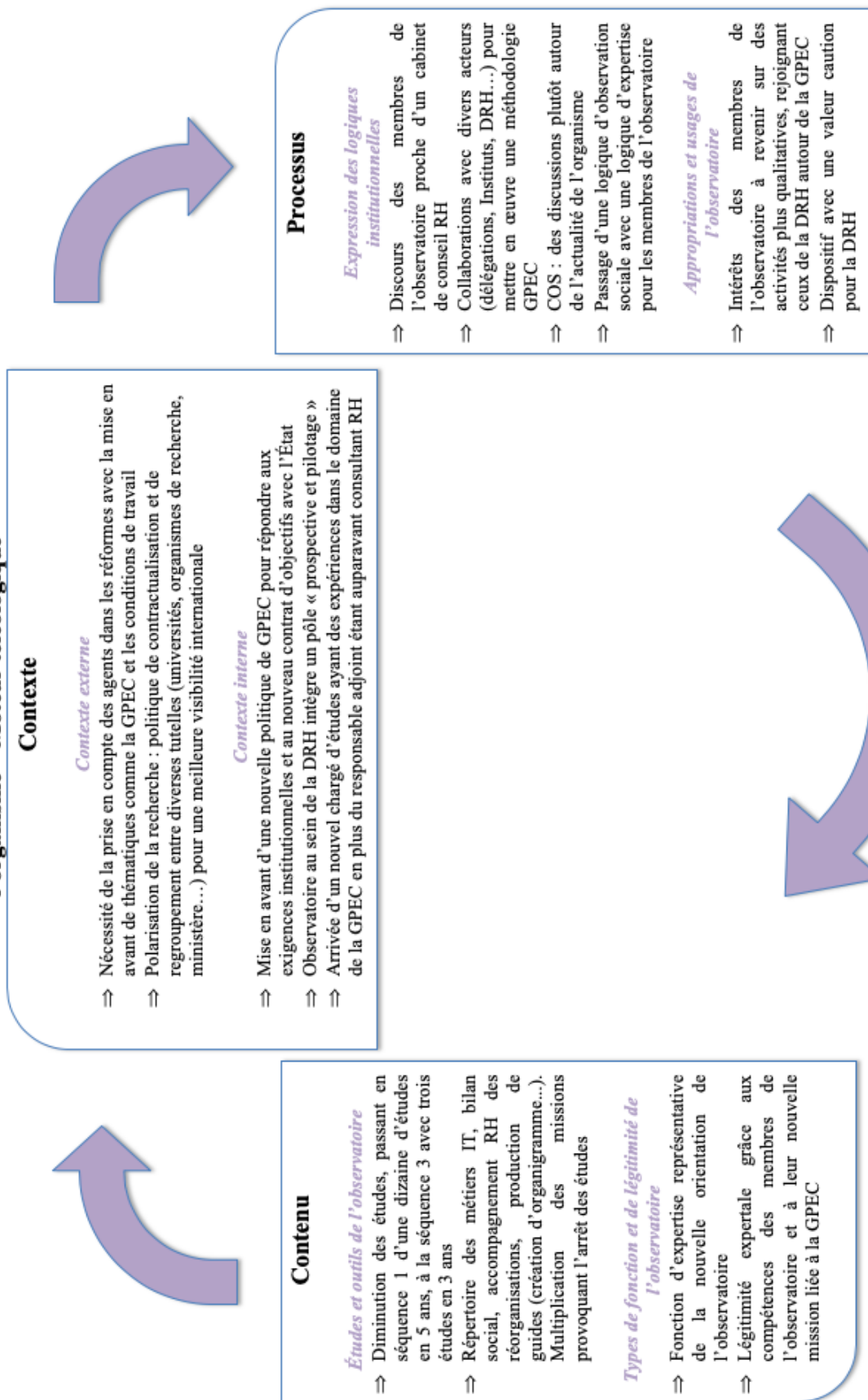
La séquence précédente était caractérisée par une tension autour de deux activités de l'observatoire et des attentes de la direction des ressources humaines correspondant à leurs besoins au quotidien. Cette nouvelle séquence montre la convergence vers un objectif commun des membres de l'observatoire et de la DRH, afin de répondre à un contexte de réorganisations des laboratoires et de politiques de regroupement des structures de recherche, nécessitant la mise en place des mesures adéquates visant à accompagner ces changements. La troisième séquence montre alors la transformation progressive de l'observatoire nécessaire pour maintenir sa légitimité : d'une structure d'observation vers un dispositif d'expertise de l'accompagnement RH des réorganisations.

Le moteur de cette séquence 3 est donc **téléologique**. L'observatoire des métiers et la DRH mettent en œuvre un guide méthodologique de gestion prévisionnelle des compétences satisfaisant leurs intérêts respectifs. Grâce à cet objectif commun, d'un côté, les membres de l'observatoire retrouve d'une manière plus concrète l'aspect « qualitatif » de leur dispositif, et de l'autre, la DRH voit cette nouvelle activité comme une caution pour leur politique par rapport aux nouvelles exigences institutionnelles et aux syndicats. Cette nouvelle cohésion entre les objectifs des membres de l'observatoire et ceux de la DRH est importante pour le maintien du dispositif et surtout l'engagement de ces membres dans leur volonté de répondre aux besoins de l'organisme en mobilisant leurs propres compétences.

Nous avons identifié et analysé distinctement les trois séquences caractérisant la trajectoire de l'observatoire des métiers au sein de cet organisme de recherche. Chaque séquence mettait en avant des aspects de ce dispositif permettant d'expliquer sa fonction et légitimité actuelle. Il est nécessaire désormais de revenir de manière transversale sur ces trois séquences et mettre en perspective ces résultats avec nos corpus théoriques, afin de déterminer les apports et limites de cette recherche.



## Schéma 20 : Analyse de la séquence 3 de la trajectoire de l'observatoire dans l'organisme – Moteur téléologique



## Chapitre 9

### **Apports et limites d'une recherche sur les conditions de maintien d'un observatoire dans une organisation**

Notre analyse d'un observatoire des métiers nous a permis de mettre en avant un dispositif de gestion encore peu exploré en Sciences de gestion. Ce dispositif a été étudié à travers un cadre théorique, dont l'objectif était de déterminer les conditions de maintien d'un observatoire dans une organisation. Nous avons relevé dans la première partie de cette thèse des manques ou des éléments peu exploités au sein des corpus théoriques mobilisés tout au long de notre travail. Nous allons donc revenir sur ces éléments et montrer de quelle manière notre recherche sur l'évolution d'un observatoire sur plus de deux décennies peut être un apport pour ces différents corpus.

Dans ce chapitre, nous reviendrons de manière transversale sur les trois séquences identifiées dans la trajectoire de l'observatoire. De ce fait, nous pourrions répondre précisément à notre problématique à travers le cadre théorique mobilisé. Tout d'abord, nous mettrons en avant que le maintien d'un observatoire dépendra de la manière dont les acteurs rendent actionnables les connaissances produites par ce dispositif. Par la suite, nous développerons notre proposition d'une nouvelle typologie des fonctions des outils de gestion, en discutant notamment de notre apport concernant la fonction d'expertise. Nous discuterons également de la manière dont notre recherche enrichit les travaux sur les logiques institutionnelles, en étudiant le passage d'un dispositif de gestion d'objet des conflits vers celui d'un médiateur entre deux logiques portées par les acteurs d'une organisation. Le dernier apport théorique correspondra aux éléments empiriques d'une analyse processuelle jusque-là théorisée de la légitimité intra-organisationnelle d'un dispositif. Pour finir, nous présenterons les apports managériaux pour les praticiens souhaitant maintenir leur observatoire et développer ses activités d'une manière efficace dans une organisation, nous envisagerons des perspectives futures de recherche sur la base de nos résultats et nous soulignerons les limites de notre travail.

## 9.1 Les apports théoriques issus de l'analyse d'un observatoire des métiers

En vingt-quatre ans, l'observatoire des métiers est passé d'une structure d'études concernant principalement les métiers des ingénieurs et techniciens, à un service de la DRH réalisant le bilan social et mettant en place tout un dispositif d'accompagnement des réorganisations des laboratoires. La trajectoire de ce dispositif a été déterminée par les intérêts de la DRH s'inscrivant, tout au long de ces années, dans un contexte institutionnel mouvant. L'appropriation de l'observatoire par la DRH a redéfini sa fonction et sa légitimité favorisant son maintien au sein de l'organisation. Néanmoins, comme l'indique le moteur dialectique de la séquence 2, le développement du dispositif n'a pas été aisé avec la confrontation entre la logique d'observation sociale des membres de l'observatoire et la logique gestionnaire des acteurs de la DRH. De plus, lors de cette séquence, le contexte de montée en puissance du nouveau management public et de restructuration de la DRH aurait pu acter la fin du dispositif, dans le sens où il ne correspondait plus dans sa configuration initiale aux besoins de l'organisation. Mais sa légitimité cognitive et technique acquise tout au long de la séquence 1 et les stratégies de ses membres, et notamment de son responsable, ont permis à l'observatoire de faire face à ce contexte défavorable et de poursuivre son activité. La dernière séquence révèle que l'observatoire se maintient et bénéficie d'un rôle important en abandonnant de plus en plus son côté « observation ». Pour répondre aux besoins de la DRH, le dispositif a construit sa nouvelle fonction d'expertise sur la base de ses fonctions antérieures épistémique et pragmatique. A la fin de notre analyse, l'observatoire s'apparentait alors davantage à un cabinet de consultants interne à l'organisme, loin de son image de structure d'études déconnectée des contraintes de la gestion RH au moment de sa création.

L'analyse de la trajectoire de l'observatoire des métiers, récapitulée dans le schéma suivant, permettra de revenir sur des éléments précis et certains points aveugles des corpus présentés dans la première partie de la thèse, pour déterminer en quoi cette analyse enrichit une discussion théorique.

**Schéma 21 : Récapitulatif à travers notre cadre théorique de l'évolution de l'observatoire au cours des trois séquences identifiées**

***Séquence 1 (1994 – 2007)***  
***Moteur téléologique***

**Contexte**

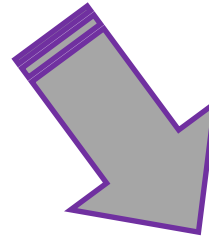
Évolution statutaire des personnels de recherche  
Modernisation de la gestion RH de l'organisme

**Processus**

Logique d'observation sociale  
Valeur structurelle de l'observatoire

**Contenu**

Fonction épistémique  
Légitimité cognitive et technique



***Séquence 2 (2007 – 2012)***  
***Moteur dialectique***

**Contexte**

Montée en puissance du NMP  
Intégration de l'observatoire au sein de la DRH

**Processus**

Confrontation entre logique d'observation sociale et  
logique gestionnaire  
Valeur d'appropriation construite de l'observatoire

**Contenu**

Fonction pragmatique  
Légitimité pragmatique – Mise en évidence de la  
légitimité charismatique du responsable

***Séquence 3 (2012 – 2017)***  
***Moteur téléologique***

**Contexte**

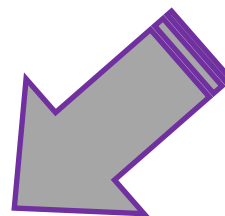
L'importance de la GPEC dans les réformes de la  
fonction publique et au sein de l'organisme

**Processus**

L'apparition d'une logique d'expertise  
Valeur caution de l'observatoire

**Contenu**

Fonction d'expertise  
Légitimité expertale



### *9.1.1 La nécessité des observatoires de produire des connaissances actionnables pour les acteurs d'une organisation*

Notre recherche avait pour objectif d'étudier un observatoire, dispositif de gestion restant peu exploré en Sciences de gestion depuis le début des années 2000. La longévité de cet observatoire des métiers est expliquée par une évolution indispensable de ses activités correspondant aux besoins de la DRH et par le rôle de ses membres, notamment du responsable, pour garantir son maintien dans l'organisation. Notre analyse d'un observatoire des métiers et nos rencontres avec des responsables d'observatoires lors notre étude exploratoire nous permettent d'apporter des éléments empiriques enrichissant la littérature sur ces dispositifs en général. Notre apport sera d'expliquer en quoi les conditions de maintien d'un observatoire dépendent de sa production de connaissances actionnables, en insistant notamment sur la nécessité d'un positionnement clair du dispositif dans l'organisation et sur le fait qu'à travers le travail de ses membres il doit être acteur de cette action.

Les travaux s'accordent à souligner que les observatoires sont des dispositifs de production de connaissances très intéressants permettant d'avoir une meilleure compréhension de l'organisation et de mettre en lumière ses dysfonctionnements. Dans le cadre de notre recherche sur un observatoire des métiers, les acteurs n'ont jamais remis en cause la qualité des connaissances produites, notamment par l'association de méthodes quantitatives et qualitatives. Néanmoins, empiriquement et théoriquement, la problématique réelle des observatoires est la manière dont les acteurs de l'organisation se saisissent des connaissances produites par ces dispositifs. Cette problématique participe grandement de la fragilité intrinsèque des observatoires. En effet, l'existence d'un observatoire ne dépend d'aucune obligation légale et peut à tout moment cesser suite à un changement de politique RH ou en cas de départ des acteurs responsables de ce dispositif. Le défaut de ce type dispositif est que son statut « d'observation » ne suffit pas à répondre sur le long terme aux besoins des acteurs. Si dans un premier temps, les acteurs souhaitent avoir une meilleure connaissance de leur organisation, ils vont privilégier, par la suite, des outils facilitant l'action et la mise en œuvre de leur politique RH.

Il est intéressant de noter que dans les premiers travaux concernant les observatoires (Plisson et Chamussy, 1997) et les écrits de praticiens en 2015 comme ceux de Sarazin, la fragilité du statut de ces dispositifs a été centrale. En 1997, Plisson et Chamussy soulignaient que

l'observation sociale devait s'inscrire au service de l'action et non de la contemplation. En 2015, Sarazin pointe, avec son enquête sur des observatoires plus récents accompagnés par l'ANACT, « *le statut ambigu des observatoires* » (p.100) et « *la difficulté à rendre opératoires les mesures discutées au sein des observatoires et émanant pourtant d'expérimentations. Certaines recommandations apparaissent ainsi peu légitimes et peu susceptibles d'être relayées par la ligne managériale* » (p.100).

Bien que notre recherche se focalise uniquement sur un observatoire des métiers dans un contexte précis, elle peut apporter des pistes de réflexions potentielles concernant cette problématique autour de ce type de dispositif. Le fait d'avoir étudié la trajectoire de l'observatoire sur plusieurs années a permis de montrer que sa place au sein de la DRH, la réalisation d'activités concrètes comme le bilan social et l'accompagnement des réorganisations ont été décisives dans son maintien au sein de l'organisme. Lors de la séquence 2, l'un des responsables de l'observatoire soulignait que dans un moment de restructuration de la DRH, avec la nécessité d'avoir des outils d'analyse chiffrée, si ce dispositif n'avait pas récupéré une mission concrète comme le bilan social, il aurait cessé d'exister. La capacité des membres de l'observatoire à répondre aux besoins de l'organisation au cours du temps a été cruciale pour celui-ci, en passant d'un rôle d'observation avec la description des métiers IT dans la séquence 1 à un rôle d'expertise dans la séquence 3 pour accompagner les réorganisations des laboratoires. A chaque séquence, le rôle de la direction des ressources humaines a été également important car elle a su s'appuyer sur ce dispositif et se l'approprier en fonction des événements et de ses intérêts jusqu'à modifier sa fonction originelle.

Sur la base des résultats de notre recherche, nous confirmons les travaux Plisson et Chamussy, (1997) sur la nécessité d'inscrire les productions d'un observatoire au service de l'action en estimant que, paradoxalement, **un observatoire ne peut pas uniquement « observer » pour répondre aux besoins contextuels d'une organisation. Ainsi, nous pensons également que la réappropriation d'un observatoire, voire sa transformation selon les intérêts des acteurs, seront souvent inévitables pour répondre utilement à ces besoins.** Notre cas montre bien que les compétences des membres de l'observatoire ont été utilisées, notamment avec l'accompagnement des réorganisations des laboratoires, pour répondre à un manque de ressources sur ce sujet au sein de la DRH. Nous ne disons pas que tous les observatoires doivent avoir une fonction d'expertise de GPEC, exactement comme le dispositif étudié ici,

pour servir une organisation. Nous soulignons que l'intérêt de ce cas a été de montrer que les acteurs d'une organisation devaient mobiliser la richesse des connaissances provenant d'un observatoire pour répondre à une problématique non résolue, d'une manière concrète et surtout adaptée à leurs besoins.

La production de connaissances actionnables par l'observatoire est déterminée par son inscription précise dans une politique des ressources humaines, d'un point de vue opérationnel avec un rôle clarifié, et aussi sur le plan hiérarchique avec un positionnement identifié au sein de l'organigramme d'un établissement.

Dans la littérature, Igalens et Loignon (1997) soulignaient l'importance du positionnement d'un observatoire dans une organisation en mettant en avant que « *placés en dehors de la structure hiérarchique, sans véritable appui des directions fonctionnelles, les chargés d'observation ont très vite été considérés comme non productifs et, dans le meilleur des cas, leur légitimité n'était ouvertement contestée qu'à l'expiration du mandat du commanditaire* » (p.124). Notre recherche montre effectivement que l'ancrage de l'observatoire des métiers au sein de la DRH, la stabilité au niveau de ces responsables (trois sur une période de vingt-trois ans) et ses activités quotidiennes impliquant de nombreux acteurs du terrain ont été très importants dans sa trajectoire au sein de l'organisme. Lors de la première séquence, l'observatoire était uniquement rattaché au directeur des ressources humaines afin de lui proposer les résultats de ses études. Si le dispositif avait conservé ce positionnement, il serait resté à la marge des besoins immédiats, avec le risque de devenir un dispositif obsolète dont les études ne correspondaient pas aux procédures opérationnelles importantes d'une DRH. L'intégration de l'observatoire au sein des procédures de gestion à travers la réalisation du bilan social, puis l'accompagnement RH des réorganisations a permis au dispositif de rendre exploitables ses travaux et de les inscrire dans la politique de la direction des ressources humaines. *A contrario*, lors de notre étude exploratoire, nous avons pu constater qu'un observatoire des RPS avait eu une durée de vie de trois ans car, justement, il fonctionnait uniquement comme un comité de pilotage se réunissant très peu. De plus, malgré la réalisation d'une étude, il a très vite cessé de fonctionner car il n'avait pas été intégré dans les procédures quotidiennes de la DRH. Les observatoires ont donc besoin d'une ligne directrice dans leurs travaux afin de déterminer la manière dont les connaissances produites s'inscriront dans les projets de la direction des ressources humaines. **Nous estimons qu'un observatoire**

**aura plus de chances de réussite et de se maintenir si son positionnement est clairement identifié dans une organisation.**

Notre recherche s'est focalisée principalement sur la trajectoire d'un observatoire, à travers l'analyse de l'évolution de ses fonctions et sa légitimité, pour comprendre les conditions de son maintien dans une organisation. Derrière le dispositif, les acteurs jouent également un rôle important dans l'évolution du dispositif. Pour rappel, les membres de l'observatoire des métiers que nous avons étudié avaient des formations principalement en sociologie et en gestion des ressources humaines.

Ce type de profil est assez similaire, par exemple, de l'observatoire social étudié par Galey (2001) dont les responsables étaient des sociologues. Ces formations permettent à ces acteurs d'avoir les compétences et la maîtrise technique pour mettre en place des méthodologies d'enquêtes et d'analyse concernant des thématiques très précises. Dans notre étude exploratoire, le responsable d'un observatoire des RPS avait une double formation en psychologie clinique et en gestion RH lui permettant de mobiliser ses compétences pour élaborer un dispositif de prévention et piloter des études concernant la santé mentale au travail. Galey (2001) avait énuméré les qualités d'un responsable d'un observatoire lui permettant de mener à bien des démarches d'observation sociale : une maîtrise technique, une pertinence stratégique associée à une forme de légitimité du responsable renforcée par sa position et son parcours dans l'organisation, une crédibilité relationnelle permettant au responsable de se construire un réseau de relations, et enfin une motivation afin de persévérer dans la démarche et d'éviter toute lassitude. Nous rejoignons Béatrice Galey sur l'importance de ces qualités que doit avoir un responsable pour la réussite d'un observatoire. En effet, nous retrouvons ces qualités notamment chez le dernier responsable de l'observatoire des métiers que nous avons étudié.

Ce responsable avait une compétence reconnue par les autres acteurs de l'organisation comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents. Mais dans son cas, le fait d'avoir été chargé d'études au sein du dispositif pendant une dizaine d'années avant de prendre le poste de responsable a été déterminant dans son nouveau rôle et également pour le maintien de l'observatoire dans l'organisation. Au fil des années et de son activité de chargé d'études pour l'observatoire, ce responsable a su tisser des liens avec de nombreux acteurs de l'organisme (réseaux métiers, acteurs au sein des délégations régionales et des laboratoires...) et les



activer à des moments cruciaux pour le dispositif. Tout d'abord, les réseaux du responsable ont été nécessaires pour la réalisation de certaines grandes études, soit pour recruter des chargés de mission dans le but de combler un besoin de main-d'œuvre, soit afin de trouver les structures les plus pertinentes pour réaliser les études de l'observatoire. Mais la pertinence stratégique et la crédibilité relationnelle du responsable ont été surtout cruciaux au moment de défendre les intérêts du dispositif et de lui donner une autre dimension dans l'organisme. Par exemple, lors de la réactivation du comité de suivi et d'orientation de l'observatoire, le responsable avait besoin d'acteurs du terrain pour redonner de l'importance à ce comité et aux études, dans une période où la DRH ne voyait l'observatoire qu'à travers le bilan social. De plus, l'élaboration et la validation du guide méthodologique de GPEC lors de la séquence 3 n'auraient pas été possibles si le responsable n'avait pas su impliquer et rassembler des acteurs administratifs et scientifiques, comme les responsables RH des délégations régionales ou les Instituts.

Au sujet du responsable d'un observatoire, nous souhaitons également revenir sur l'une des qualités suggérées par Galey (2001) : la motivation. Selon cette auteure, un responsable doit conserver cette motivation pour éviter une lassitude au cours du temps. De notre côté, nous soulignons plutôt une forme d'engagement, importante pour un responsable dont le dispositif est par nature fragile et, en même temps, souvent au centre de jeux de pouvoir au sein de l'organisation. Les responsables d'observatoires que nous avons rencontrés voient leur travail comme un véritable engagement au service de l'organisation. Un responsable d'un observatoire des RPS avait souligné, par exemple, que cet observatoire donnait plus de sens à son travail car il passait d'actions plus individuelles pour les salariés à un dispositif important au niveau organisationnel tentant de résoudre les problèmes en amont. Cet engagement est également défendu comme nous l'avons vu avec le responsable de l'observatoire des métiers lors de la séquence 2. Il aurait pu abandonner sa vision de l'observatoire en arrêtant totalement les études, mais il a souhaité poursuivre cette activité et mettre en place tous les moyens pour conserver l'identité initiale de son dispositif.

Au-delà des qualités du responsable, nous souhaitons souligner **l'importance de la stabilité au niveau des membres de l'observatoire et leur implication directe dans les travaux du dispositif en travaillant au quotidien sur ce projet.** Nous avons constaté que la majorité des observatoires de notre étude exploratoire ou ceux mentionnés dans l'article de Sarazin (2015) avaient un fonctionnement totalement différent de l'observatoire des métiers que nous avons

étudié. Ces observatoires sont en fait des comités de pilotage et leurs membres ne réalisent pas eux-mêmes les études. Ces enquêtes sont réalisées par des acteurs extérieurs (chercheurs, consultants...) et les membres de ces observatoires, généralement la DRH, les syndicats et des acteurs du terrain, accueillent les résultats de ces enquêtes pour proposer des recommandations. C'est pourquoi, ce type d'observatoire est très souvent sous la responsabilité d'une ou deux personnes ayant une mission de pilotage et de coordination. Dans le cas de l'observatoire des métiers étudié dans cette thèse, nous avons vu qu'il dépendait certes d'un COS, mais que les membres de l'observatoire réalisaient eux-mêmes les études et que le dispositif était un service RH à part entière fonctionnant au quotidien. Selon le contexte organisationnel, il peut donc exister plusieurs types d'observatoire prenant des formes et usages différents et se révélant plus ou moins efficace (Brasseur et Buisson, 2008).

Pour finir sur les acteurs travaillant au sein des observatoires, il est intéressant de mettre en avant leurs perspectives d'évolution au sein d'une organisation. Dans notre recherche, nous pensons que le profil et les compétences des membres de l'observatoire étaient très spécifiques à leurs activités pour le dispositif. Nous avons constaté que la plupart des chargés d'études passés par l'observatoire se sont retrouvés par la suite à des postes opérationnels assez importants au sein de l'organisation, comme responsable RH dans une délégation régionale ou encore responsable d'un des services de la DRH. Ces anciens chargés d'études nous ont souligné que leur expérience au sein de l'observatoire a été très formatrice car ils ont acquis de nombreuses connaissances précises et importantes concernant les procédures, le fonctionnement ou les acteurs-clés de l'organisation. Selon ces anciens chargés d'études, ces connaissances sont exploitées dans leurs nouvelles fonctions au quotidien et permettent d'avoir une réflexion plus globale et riche au moment de mettre en place un projet. Les « chargés d'observation » peuvent finalement devenir, au fil du temps au sein d'observatoires, des ressources importantes pour l'organisation, potentiellement mobilisables sur d'autres missions.

Notre étude a permis de mettre en évidence que le maintien d'un observatoire dépendra de la manière de rendre actionnables ses travaux pour les acteurs de l'organisation, l'importance de son positionnement et le rôle actif de ses membres dans son fonctionnement. Au-delà d'apporter un nouveau regard sur la littérature le concernant, notre objet de recherche a été également un moyen de questionner les différents corpus constituant notre cadre théorique.

### *9.1.2 La proposition d'une typologie des fonctions d'un dispositif de gestion moins cloisonnée*

Au cours du temps, les nouvelles missions de l'observatoire comme la réalisation du bilan social et l'accompagnement des réorganisations des laboratoires ont transformé les méthodes de travail et le profil de ses membres, et donc la fonction de l'observatoire au sein de l'organisation. Pour déterminer l'apport de notre recherche pour la littérature sur les dispositifs de gestion, nous reviendrons sur la typologie des fonctions mobilisée dans notre analyse, et nous discuterons de notre proposition de fonction d'expertise d'un dispositif.

Notre recherche apporte une autre vision sur la typologie des fonctions d'un outil de gestion. Dans la littérature, nous l'avons souligné dans la première partie de la thèse, il n'existe pas une typologie commune faisant autorité. Pour les besoins de notre analyse sur la fonction d'un observatoire, nous avons fait le choix de rassembler les typologies existantes, notamment celles établies par Moisdon (1997), Gilbert (1998) et Chiapello et Gilbert (2016). Ce choix a été guidé par le fait que ces différentes typologies présentent plusieurs similarités et complémentarités, permettant alors de construire une typologie commune et complète prenant en compte, à notre connaissance, les travaux les plus mobilisés sur ce sujet.

Cette typologie commune aux travaux de Moisdon (1997), Gilbert (1998) et Chiapello et Gilbert (2016) a permis de caractériser les différentes fonctions de l'observatoire au cours de son histoire dans l'organisme de recherche. Plus précisément, nous avons démontré que selon les séquences, une fonction était plus dominante que les autres. Par exemple, lors de la séquence 2, le bilan social renforçait d'une certaine manière la fonction épistémique de l'observatoire. Cependant, lorsque nous avons rencontré des acteurs de la DRH de l'époque, c'était la fonction pragmatique de l'observatoire qui était beaucoup plus mise en avant, dans le sens où le bilan social permettait à ces acteurs de prendre des décisions dans leurs activités d'une manière concrète. Dans ce cas, c'était l'utilité brute de l'activité du bilan social qui était dominante (fonction pragmatique) plutôt que l'analyse et les connaissances produites par les membres de l'observatoire (fonction épistémique).

Sous l'angle théorique, les résultats de notre recherche permettent également de réinterroger les typologies existantes. **Nous estimons que ces typologies, en plus de présenter des similarités, présentent des fonctions cloisonnées ne prenant pas en compte la diversité possible des usages d'un outil de gestion au cours de son histoire.** Dans la séquence 3, la mission d'accompagnement RH des réorganisations s'ajoute aux missions précédentes

associées au répertoire des métiers et au bilan social, et correspond à elle seule, à plusieurs fonctions, voire à toutes celles proposées uniquement par Moisdon (1997) : l'investigation des fonctionnements organisationnels avec le diagnostic des situations des laboratoires, ou encore l'accompagnement de la mutation et l'exploration de nouvelles stratégies à travers le suivi des membres de l'observatoire au moment des réorganisations. Si une fonction est dominante plutôt qu'une autre selon les séquences, il était difficile de caractériser clairement la fonction de cet observatoire à la fin des trois séquences, notamment lorsque ce point est déterminant dans notre analyse de son maintien et que notre objectif est d'enrichir la littérature concernant ce type de dispositif.

Au-delà du cloisonnement, les fonctions proposées par la littérature ne permettent pas de rendre compte précisément de l'évolution et l'accumulation des fonctions de l'observatoire au cours du temps, et des conséquences de cette accumulation sur la nature même de ce dispositif. Sur la base de ces éléments et des spécificités de notre cas, nous proposons d'introduire **la fonction d'expertise comme fonction à part entière possible pour un dispositif de gestion. Les différentes fonctions acquises par l'observatoire au cours de son histoire lui ont permis de construire une expertise exploitée dans ses nouvelles missions.**

Selon nous, à la fin de la séquence 3, l'observatoire détient une fonction d'expertise correspondant à l'idée que le dispositif mobilise ses connaissances sur l'organisation et les compétences de ses membres afin d'engager un processus d'action résolvant une problématique donnée. D'une manière concrète, les membres de l'observatoire ont mis en place un processus d'accompagnement des réorganisations, en mobilisant leurs propres compétences et leur expertise sur l'organisation engrangée depuis plus de deux décennies. Nous estimons également que si la fonction d'expertise peut se rapprocher des fonctions pragmatique et épistémique, il est nécessaire de la distinguer de ces deux fonctions. En effet, la fonction pragmatique est présentée dans la littérature d'une manière assez instrumentale et normée avec l'idée de transformer l'organisation (Moisdon, 1997 ; Gilbert, 1998) en imposant des pratiques et une forme de pouvoir sur les individus (Chiapello et Gilbert, 2016), alors que la fonction d'expertise est orientée vers l'accompagnement et le conseil pour améliorer l'organisation. Le rapport à l'action de la fonction d'expertise est donc différent de la fonction pragmatique. De plus, la fonction épistémique se restreint uniquement à une production de savoirs (Chiapello et Gilbert, 2016) en investiguant et analysant l'organisation (Moisdon, 1997 ; Gilbert, 1998), tandis que la fonction d'expertise mobilise ce savoir pour mettre en

place un processus d'action comme la mission d'accompagnement des réorganisations avec l'observatoire des métiers. Nous estimons que la fonction d'expertise de l'observatoire est finalement le résultat de l'accumulation au cours du temps des fonctions pragmatique et épistémique afin de répondre aux besoins spécifiques de l'organisation. **Cette fonction d'expertise permet de caractériser la diversité des missions de l'observatoire (répertoire des métiers IT, études, bilan social, accompagnement des réorganisations), et de mieux rendre compte de sa construction et de son évolution au sein de l'organisation.** Les typologies existantes comportaient alors des limites pour analyser les spécificités d'un observatoire en tant que dispositif de gestion.

Notre apport théorique principal concernant la littérature sur les outils de gestion est donc la typologie mobilisée dans cette thèse rassemblant les typologies déjà existantes au sein de travaux-clés et intégrant la fonction d'expertise que nous avons identifiée grâce à l'observatoire des métiers étudié (cf. tableau). Cette typologie a été pertinente pour analyser notre cas concernant un observatoire. Il serait intéressant de mobiliser et tester cette typologie pour analyser d'autres dispositifs de gestion, notamment pour valider la caractérisation de ces fonctions ou en identifiant d'autres inédites.

**Tableau 23 : Proposition d'une typologie des fonctions d'un outil de gestion**

Fonctions d'un outil de gestion	Définitions
<b>Pragmatique</b>	Répondre aux besoins de l'organisation en modélant les représentations des acteurs, notamment lors de la transformation de cette organisation
<b>Épistémique</b>	Récouter et analyser des informations pour avoir une meilleure connaissance de l'organisation
<b>Politique</b>	Établir des rapports entre les individus et véhiculer une philosophie correspondant aux intérêts des acteurs responsables de l'outil
<b>D'exploration</b>	Explorer de nouvelles stratégies pour l'organisation à travers l'évolution des pratiques et des métiers
<b>D'expertise</b>	<b>Mobiliser des compétences et des connaissances sur l'organisation au cours du temps afin de mettre en place un processus d'action résolvant une problématique donnée</b>

Source : élaboration par l'auteur

### *9.1.3 Le dispositif de gestion, objet puis médiateur des conflits entre des logiques institutionnelles ?*

Dans le cadre de notre étude concernant un observatoire, le concept de logiques institutionnelles permettait de mieux caractériser les intérêts et les jeux d'acteurs autour d'un dispositif de gestion (Crozier et Friedberg, 1977 ; Powell et Di Maggio, 1991). Notre recherche permet d'apporter des éléments empiriques sur l'interaction entre un dispositif et des logiques institutionnelles portées par les acteurs présents dans une organisation. Nous avons mis en évidence empiriquement un nouveau rôle possible pour un dispositif de gestion en cas de conflits entre plusieurs logiques. Passant d'objet du conflit à un rôle de médiateur à travers l'émergence d'une nouvelle forme de compromis, l'évolution de l'interaction entre un dispositif de gestion et les logiques des acteurs a été clairement identifiée dans notre analyse processuelle du maintien d'un observatoire des métiers.

Nous avons vu dans la première partie du manuscrit que les outils reflètent et transportent les logiques institutionnelles structurant les pratiques et les décisions des acteurs (Thornton et Ocasio, 1999). Bien que de nombreux travaux existent dans le courant néo-institutionnaliste en général concernant les outils de gestion, la perspective des logiques institutionnelles à travers ces outils reste récente (Terrisse, 2013) et manque d'analyses empiriques approfondies. Les travaux existants démontraient principalement deux éléments précis. Tout d'abord, les outils véhiculent des logiques, comme le soulignent Rautiainen et Jarvenpaa (2012), avec un système de mesure de la performance, ou encore Kraatz et al. (2010) concernant la gestion des inscriptions à l'université. L'autre élément est apporté par Terrisse (2012, 2013), à travers son étude portant sur deux organisations de capital-risque solidaires, sur le fait que les outils de gestion peuvent jouer le rôle de régulateur des tensions entre des logiques contradictoires, en éliminant l'une des logiques dans un cas ou en intégrant dans l'autre les deux logiques pour trouver un consensus.

Notre recherche sur un observatoire des métiers apporte de nouveaux éléments permettant d'enrichir la littérature sur les logiques institutionnelles autour des outils de gestion. L'analyse des séquences de l'observatoire mettait en exergue la logique d'observation sociale et la logique gestionnaire, toutes deux proches des caractéristiques de la logique professionnelle établie par Thornton, Ocasio, et Lounsbury (2012). Ces deux logiques résultaient des évolutions de l'environnement institutionnel et des intérêts des acteurs et sont intégrées dans les missions de l'observatoire. Par exemple, nous avons démontré, dans la

séquence 1, que la création de l'observatoire était due à une évolution législative sur le statut des personnels, donnant la possibilité aux membres de l'observatoire de mettre en œuvre leur logique d'observation sociale à travers le répertoire des métiers ou la réalisation d'études. Autre exemple, la séquence 2 mettait en lumière les exigences du nouveau management public et les injonctions gouvernementales sur la réduction des dépenses et le besoin de performance des organisations publiques, pouvant expliquer la réappropriation de l'observatoire par la DRH comme « une machine à chiffres », reflétant alors sa logique gestionnaire. Notre analyse de l'évolution d'un observatoire confirme qu'un dispositif reflète l'évolution d'une organisation et les logiques véhiculées par les acteurs, en retraçant les conséquences des changements de l'environnement institutionnel sur les actions des acteurs, jusqu'aux transformations des fonctions de ce dispositif.

Bien plus que de confirmer le fait que les outils véhiculent des logiques institutionnelles, **notre étude démontre grâce à notre analyse processuelle que ce dispositif de gestion a des interactions différentes avec les logiques en présence au cours du temps.** En effet, lors de la séquence 2, l'observatoire est l'objet même d'un conflit entre ses membres porteurs de la logique d'observation sociale et la DRH véhiculant la logique gestionnaire. Les membres de l'observatoire portaient une logique qui n'était pas compatible avec la logique gestionnaire de la DRH. Ces membres prônaient une indépendance dans leurs travaux et une vision analytique du corps social nécessitant un certain recul, au sein d'une DRH tournée vers la performance, la rationalisation et la culture du résultat. De plus, la logique d'observation sociale était complètement en décalage avec la logique gestionnaire car l'observation nécessite des temporalités plus longues par rapport à une politique RH devant répondre d'une manière rapide et efficace aux exigences institutionnelles décrites dans le contexte de la séquence 2. Nous avons également montré, à travers le bilan social réalisé et l'intégration officielle de l'observatoire au sein de la DRH, que la logique gestionnaire souhaitait dominer et altérer la logique d'observation sociale afin de transformer l'observatoire en un véritable service de la DRH.

L'évolution des logiques institutionnelles peut donc avoir des conséquences sur les outils de gestion ayant une fragilité intrinsèque comme un observatoire. Dans la mesure où les acteurs portent des logiques institutionnelles (Zilber, 2002 ; Thornton et Ocasio, 2008), ils feront des choix dans leurs pratiques et dans l'usage des outils de gestion pour satisfaire les exigences de leur environnement institutionnel. Cela correspond à l'évolution de l'organisme de recherche avec cette montée en puissance du nouveau management public et donc d'une logique

gestionnaire véhiculée par la DRH. La logique gestionnaire nécessitait des outils participant à la rationalisation de l'organisation par le biais d'indicateurs, afin de rendre des comptes à différentes institutions (ministère, Cour des comptes...). L'observatoire ne satisfaisait plus les intérêts de la DRH dans sa configuration initiale, cette dernière modifia alors les fonctions du dispositif pour l'adapter à sa propre logique. De leur côté, les membres de l'observatoire ont souhaité conserver l'identité de leur logique en promouvant via son COS leurs études qualitatives. La stratégie des membres de l'observatoire était donc de remettre en avant une activité importante correspondant à leur propre logique afin de résister à la domination de la logique gestionnaire.

La suite de notre étude montre finalement que lors de la séquence 3 le conflit entre logique d'observation sociale et logique gestionnaire a été résolu autour de la réalisation d'un objectif commun. Dans notre cas, la problématique de GPEC a rassemblé les membres de l'observatoire et la DRH de l'organisme. Les membres de l'observatoire ont développé une pratique d'accompagnement RH des réorganisations et produit plusieurs guides (GPEC, organigramme) correspondant aux besoins de la DRH qui n'avait pas exploité cette thématique, tout en mobilisant leurs propres compétences analytiques de l'organisation. La nouvelle mission du dispositif donne la possibilité de rassembler les intérêts des membres de l'observatoire et de la DRH. Notre analyse processuelle nous a permis de mieux caractériser l'interaction entre les logiques portées par les acteurs et un dispositif de gestion au cours du temps : **il est passé de l'objet des conflits à celui de médiateur entre les deux logiques, à travers l'intégration d'une nouvelle mission conforme aux intérêts des acteurs.** Cette notion de médiation d'un outil de gestion renvoie à la construction de compromis et de savoirs entre différents acteurs (Vinck, 2009), et a été peu associée, à notre connaissance, d'un point de vue empirique au concept de logiques institutionnelles. En effet, cette notion a été théorisée par Vinck (2009) et Terrisse (2013) afin d'expliquer que les outils permettent de confronter les points de vue entre les acteurs et facilitent leur rapprochement pour trouver une solution au conflit. Elle est à distinguer de la notion de régulation des logiques de Terrisse (2013) impliquant une action directe de l'outil dans l'intégration, l'élimination ou le consensus de logiques. Dans ce cas, l'observatoire a été un moyen d'appui aux actions des différents acteurs, passant du conflit au compromis par leurs stratégies et l'évolution des missions du dispositif.

Cette résolution du conflit entre les deux logiques semblait s'apparenter à un compromis (Oliver, 1991) entre les différents acteurs. Pour rappel, le compromis entre deux logiques



selon Oliver (1991) revient à trouver un équilibre en rassemblant des pratiques permettant de concilier les exigences contradictoires de chaque logique. Néanmoins, notre cas met en avant une situation de compromis bien différente de celle proposée par l'auteur. Le compromis prévoit une légère altération des prescriptions institutionnelles. Par exemple, Pache et Sachos (2013) montrait, dans leur étude sur la microfinance, que le compromis était représenté par la mise en place d'un taux d'intérêt plus bas par rapport à la logique bancaire mais restant assez élevé pour la logique de développement. Dans notre cas, **le compromis est représenté par l'apparition d'une nouvelle logique d'expertise à la place de la logique d'observation sociale**. La logique d'observation sociale n'a pas été légèrement altérée, elle a été transformée afin de conserver l'expertise « qualitative » de l'observatoire tout en comblant les besoins de la DRH. De ce fait, les membres de l'observatoire valorisent leurs compétences et méthodes « qualitatives » pour une toute autre finalité. Tout cela a été démontré grâce à notre analyse processuelle du dispositif, notamment en mettant en évidence l'évolution des récits (Thornton, Ocasio et Lounsbury, 2012) des membres de l'observatoire tout au long des différentes séquences identifiées. Lors de la séquence 3, les récits de ses membres ont complètement évolué, avec un vocabulaire orienté vers l'action et proche du monde du conseil et de l'expertise. Cette évolution des récits conforte alors notre analyse du compromis fondé sur le passage d'une logique d'observation sociale à une logique d'expertise, plutôt qu'à un léger changement des pratiques des membres de l'observatoire.

L'approche processuelle de notre recherche nous a permis d'analyser les différentes interactions entre un dispositif de gestion et les logiques institutionnelles portées par les acteurs au sein d'une organisation. Cette approche a été également un élément central pour notre apport à la littérature concernant la légitimité intra-organisationnelle.

#### *9.1.4 Une analyse empirique de l'aspect processuel du concept de légitimité intra-organisationnelle*

Le point de départ de notre recherche était de déterminer les conditions de maintien d'un observatoire dans une organisation. Nous avons alors construit notre corpus théorique dans le but de nous donner les moyens d'étudier les interactions d'un dispositif de gestion avec des logiques institutionnelles dans une perspective de légitimité intra-organisationnelle. Précédemment, nous avons démontré que ces interactions avaient une influence sur

l'évolution des fonctions du dispositif, nous permettant d'expliquer ses missions. Néanmoins, l'existence de l'observatoire et donc son maintien, ne sont pas forcément expliqués par ces fonctions dans l'organisation (Chiapello et Gilbert, 2016).

Pour répondre à notre problématique, notre travail s'est inscrit dans un courant émergent avec le concept de légitimité intra-organisationnelle (Buisson, 2006 ; Bédé et *al.*, 2012). Ce concept inspiré de travaux sur la légitimité globale de l'organisation (Suchman, 1995), permettait de porter la focale à un niveau plus micro afin d'analyser la légitimité des acteurs et leurs pratiques de gestion en interne. Des outils de gestion différents ont été étudiés à travers ce concept : des pratiques de rémunération dans des organismes de sécurité sociale (Buisson, 2009), des outils de qualité (Bédé et *al.*, 2012) ou encore des pratiques de formation (Alves et Frih, 2016). Notre démarche de recherche propose d'enrichir les travaux sur le concept de légitimité intra-organisationnelle à travers deux points principaux : la connexion entre l'appropriation, les fonctions et la légitimité en interne d'un dispositif de gestion ; et la redéfinition de la légitimité de ce dispositif dans le temps.

Les travaux sur la légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion (Buisson, 2006, 2009 ; Bédé et *al.*, 2012) se sont focalisés sur le fait que la légitimité d'une pratique allait faciliter son appropriation par les acteurs de l'organisation. **A travers le cas d'un observatoire, nous prenons un autre angle de lecture : l'appropriation du dispositif par les acteurs, notamment de la DRH, facilite sa légitimité et donc son maintien dans l'organisation.**

Si nous reprenons par exemple les travaux de Bédé et *al.* (2012), l'appropriation d'un outil de gestion de la qualité au sein d'un IAE par un grand nombre des parties prenantes résultait de sa légitimité pragmatique, morale et cognitive en interne. En effet, l'outil apportait des bénéfices personnels pour les acteurs de l'IAE (direction de la structure, directeurs de formation, secrétariat général...), comme de meilleurs échanges entre eux ou encore un cadrage plus précis de leur travail. Sa mise en place permettait à ces acteurs d'améliorer leurs procédures de gestion tout en répondant aux nouvelles exigences de certifications. De plus, cet outil, de par sa nature, permettait aux acteurs de l'IAE de prouver la qualité de leur structure. Les bénéfices issus de cet outil de gestion de la qualité le rendait dès le départ légitime auprès des parties prenantes internes de l'organisation, facilitant alors son appropriation par la suite.

Dans notre cas, la légitimité de l'observatoire s'était construite notamment à travers les appropriations successives de la direction des ressources humaines au cours du temps. Au moment de son intégration au sein de la DRH pendant la séquence 2, l'observatoire avait un fonctionnement et des objectifs complètement différents des autres services. Ces différences ont parfois provoqué des tensions entre les membres de l'observatoire et les autres services RH, ces derniers estimant que leurs collègues évaluaient leur travail à travers les études réalisées par le dispositif. De plus, les autres services RH avaient des difficultés à intégrer les travaux de l'observatoire dans leur quotidien, et, de fait, ne comprenaient pas forcément le rôle du dispositif dans la DRH. Lors des séquences 2 et 3, les nouvelles missions attribuées à l'observatoire par les différents directeurs RH, selon l'évolution des exigences institutionnelles et leurs propres intérêts, ont permis de redéfinir sa légitimité au sein de la DRH. La réalisation du bilan social depuis la séquence 2 donnait un sens concret et pratique à l'observatoire à travers une production de connaissances chiffrées correspondant aux activités gestionnaires des services RH. Dans la séquence 3, la mission d'accompagnement RH des réorganisations n'était réalisée par aucun autre service RH, conférant à l'observatoire une activité identifiable et légitime par rapport à son expertise. Contrairement au cas de Bédé et al (2012), la DRH s'appropriait le dispositif par l'attribution de ces nouvelles missions, permettant alors aux membres de l'observatoire de bénéficier au cours d'une temps d'une légitimité auprès des autres services RH.

Cette lecture différente par rapport aux travaux existants concernant la quête de légitimité d'un outil de gestion a été rendu possible grâce à notre choix d'analyse de type processuel. **Le cadre d'analyse de Pettigrew (1985) et le découpage temporel en séquences de la trajectoire de l'observatoire nous ont permis de déterminer la manière dont la légitimité du dispositif s'est redéfinie selon ses fonctions dans l'organisation et les enjeux institutionnels des parties prenantes au cours du temps.** Les travaux comme ceux de Buisson (2006, 2009) ou Bedé et al. (2012) s'intéressent à la construction de la légitimité de pratiques ou d'outils de gestion à un instant donné, notamment lors de leur introduction dans l'organisation. De plus, des auteurs comme Zucker (1991) expliquent que la légitimité résulte d'un processus, tout en soulignant que cela reste encore « une boîte noire » d'un point de vue empirique. Dans notre étude, nous avons pu voir l'évolution de la légitimité d'un observatoire au cours de trois séquences, couvrant plus de vingt années d'existence au sein de l'organisation. Cette évolution a été déterminante pour le maintien du dispositif et reflète ses différentes appropriations par les acteurs au cours du temps. Notre démarche de recherche

permet alors de prolonger, avec une autre perspective, les travaux concernant la légitimité intra-organisationnelle, et d'enrichir ce concept sous un angle processuel qui demande encore à être exploré dans ce sens.

Tous les éléments présentés précédemment constituent les apports théoriques de notre recherche sur le maintien d'un observatoire des métiers. Ceux-ci permettent d'enrichir la littérature concernant les observatoires et les dispositifs de gestion et d'apporter des données empiriques aux réflexions autour des concepts de logiques institutionnelles et de légitimité intra-organisationnelle.

## **9.2 Les apports managériaux, perspectives de recherche et limites de notre travail**

Nous avons fait plusieurs choix théoriques et méthodologiques qui ont été justifiés notamment pour garantir une cohérence dans notre démarche et exploiter d'une manière pertinente nos résultats dans le but de répondre à notre problématique. Une partie de ces résultats pourront intéresser les praticiens comme les acteurs au sein d'observatoires ou des directions RH se questionnant sur l'apport de ce genre de dispositif pour leur organisation. De plus, ces résultats peuvent ouvrir des perspectives pour de futurs travaux, sachant notamment que notre recherche comporte certaines limites.

### *9.2.1 Des apports managériaux à destination de membres d'observatoires et de direction RH*

Notre thèse présente des apports managériaux à destination des acteurs au sein d'organisation souhaitant développer leurs connaissances et améliorer leurs pratiques. Cette recherche concernant un observatoire pourrait intéresser plusieurs praticiens, en sachant qu'il existe peu d'études spécifiques sur ce sujet et que certaines directions des ressources humaines ont de plus en plus recours à ce type de dispositif (Oiry et *al.*, 2013 ; Sarazin, 2015).

Tout d'abord, pour les **acteurs responsables de ces observatoires**, comme nous avons pu le voir à travers nos résultats, il est important de diversifier les activités du dispositif en répondant aux attentes et aux contraintes de l'organisation. En effet, si ces acteurs souhaitent avoir un poids dans la mise en œuvre des politiques RH, ils ne doivent pas se contenter du rôle strict « d'observation » souvent détaché des contraintes de gestion quotidiennes. Le

risque est de réaliser des études en décalage avec les préoccupations du moment des acteurs de l'organisation, et de fait, ne correspondant pas à leurs attentes. La conséquence directe pour les membres d'un observatoire sera que leurs études n'auront aucun impact, voire ne seront même pas prises en compte, et l'existence du dispositif pourrait être remise en cause lors de changements.

Afin de donner une utilité concrète à ce type de dispositif, il est nécessaire que les membres d'observatoire participent directement à des projets importants de la direction des ressources humaines de leur organisation. L'objectif est de mobiliser les compétences analytiques et méthodologiques de ces acteurs dans le cadre de missions concrètes. Par exemple, si nous revenons au cas de l'observatoire des métiers de l'organisme de recherche, ses membres avaient aidé le service de développement social de la DRH à constituer des échantillons représentatifs d'agents pour mettre en place des groupes de discussion dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux et de l'amélioration des conditions de travail. Les membres de l'observatoire avaient alors mobilisé leurs outils (répertoire des métiers IT, bilan social...) et leurs compétences pour participer à un projet important pour la politique RH de l'organisme. Cette participation à des missions concrètes de la DRH implique que les membres d'un observatoire doivent être forces de proposition et déterminer la manière dont ils peuvent se rendre utile sur certains projets. Dans ce cas-là, et nous l'avons vu dans notre recherche, l'implication et l'engagement au sein d'une organisation des membres d'un observatoire, et notamment de son responsable, sont importants pour la réussite du dispositif.

Nous souhaitons également prodiguer un dernier conseil aux acteurs travaillant au sein d'observatoires, concernant directement l'une de leurs missions principales, en l'occurrence la réalisation d'études. Dans un contexte où les organisations se transforment assez rapidement et les politiques évoluent, il est indispensable que les observatoires produisent des études sur une courte durée permettant d'être toujours en adéquation avec les problématiques actuelles afin de trouver des pistes de résolutions toujours valables. Il est donc difficilement envisageable de réaliser des études sur deux ans ou un an car les dirigeants de l'organisation seront déjà passés à une nouvelle préoccupation ou ne seront même plus présents à cause d'un changement de politique. Nous pouvons estimer qu'une durée maximum de six mois pour réaliser une étude serait davantage convenable, ce qui est le cas de certains observatoires que nous avons pu approcher lors de notre étude exploratoire. Bien entendu, il est difficile de déterminer à l'avance la durée idéale d'une étude selon le contexte, mais il est nécessaire

qu'elle soit la plus courte possible afin de toujours correspondre aux besoins de l'organisation. De plus, les acteurs travaillant au sein d'observatoires doivent avoir une très bonne connaissance de leur organisation, afin d'anticiper les contraintes et surtout de mobiliser des acteurs-clés, leur donnant une marge de manœuvre suffisante pour réaliser des études dans les meilleures conditions.

Pour une **direction des ressources humaines**, la présence d'un observatoire peut être tout à fait utile dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique RH. La littérature et nos résultats ont démontré que ce type de dispositif est une source de production de connaissances non négligeables. L'objectif pour une DRH est d'utiliser les moyens proposés par un observatoire d'une manière efficace et dans des moments opportuns. En effet, très souvent, les directions commanditent des études lorsque les problèmes sont déjà présents et qu'il est très important de les résoudre. Les directions peuvent envisager ce rôle pour un observatoire, sachant que la vie d'une entreprise peut être imprévisible et que des compétences relatives à l'analyse organisationnelle comme celles des acteurs présents au sein d'un observatoire sont toujours utiles. Néanmoins, un observatoire donne la possibilité de récolter et de capitaliser des connaissances sur le long terme et d'être plus dans l'anticipation que dans la réaction pour certains sujets, surtout si les acteurs travaillent quotidiennement dans le cadre de ce dispositif, à l'image des membres de l'observatoire des métiers de l'organisme de recherche.

Une autre utilité pour une direction des ressources humaines est l'aspect « dialogue social » résultant des travaux de ce type de dispositif. Pour suivre le déroulement de leurs études, les observatoires sont, dans la majorité des cas, associés à un comité incluant la DRH, les syndicats, des salariés, ou encore des experts (consultants, chercheurs...). Ce comité permet d'instaurer un dialogue plus constructif car les rapports de force entre direction et syndicats sont différents par rapport au contexte des instances classiques, et surtout l'expertise d'acteurs du terrain comme des salariés ou des acteurs spécialistes de certains sujets tels que des chercheurs donnent une autre dimension aux échanges. Un comité de suivi des travaux d'un observatoire donne la possibilité aux acteurs présents de partager des savoirs communs potentiellement mobilisables dans le cadre de leurs propres fonctions ou pour d'autres situations. Dans notre étude exploratoire, un observatoire des RPS a demandé à un de ses consultants de réaliser une journée de formation sur les risques psychosociaux à destination des autres acteurs (direction, syndicats...) afin d'avoir une base commune de connaissances pour permettre un dialogue dans de meilleures conditions. Pour finir, ce genre de comité peut

être un atout d'un point de vue de la communication pour une DRH. En effet, l'observatoire des métiers étudié dans cette thèse montre que les acteurs participant au COS bénéficient d'une meilleure connaissance concernant leur organisation, et comprennent mieux les procédures et les contraintes liées à la gestion RH. Un observatoire est un moyen pour une DRH, qui peut donner l'impression d'être déconnectée des préoccupations du terrain, de faire plus participer des salariés et d'engager des discussions pour améliorer l'organisation en tenant compte des contraintes de chacun.

Ces conseils à destination des membres d'observatoires et des directions de RH nous semblent les plus pertinents au vu des éléments recueillis dans le cadre de notre thèse. Bien entendu, tous ces conseils devront être adaptés au contexte de chaque organisation et aux besoins des différents acteurs, sachant surtout que le fonctionnement et les missions d'un observatoire dépendent de l'environnement dans lequel il évolue.

### *9.2.2 Un cadre théorique à remobiliser pour d'autres dispositifs et une nouvelle lecture de l'influence du nouveau management public*

Nous avons souhaité aborder un objet de recherche, qui reste largement à explorer, par le biais d'un cadre théorique s'inscrivant dans des courants théoriques émergents. En effet, nous avons mobilisé des concepts comme les logiques institutionnelles et la légitimité intra-organisationnelle qui ont fait l'objet de travaux récents notamment autour des outils de gestion. Nous avons tenté justement d'élaborer une typologie des fonctions d'un outil de gestion selon la littérature et les résultats de nos travaux. Ces concepts théoriques ont été intégrés dans un méta-cadre, l'approche contextualiste, permettant de proposer une analyse processuelle des fonctions et de la légitimité interne d'un dispositif de gestion, constituant un apport aux corpus théoriques cités précédemment.

Nous estimons que ce cadre théorique doit être mobilisé pour étudier d'autres types d'outils de gestion afin de tester son opérationnalisation et de l'enrichir en fonction des cas étudiés. A travers ce cadre on pourrait envisager d'autres trajectoires pour un outil de gestion ou des interactions différentes avec les logiques institutionnelles de l'organisation. Il serait intéressant par exemple, de déterminer s'il existe d'autres issues concernant les confrontations entre les logiques institutionnelles. Nous avons montré dans notre cas que la confrontation des

logiques a abouti à un compromis qui avait une autre signification que celui proposé par Oliver (1991). Nous pouvons envisager d'autres visions du découplage, du compromis ou de la combinaison selon les cas, voire l'émergence d'une nouvelle pratique pour la coexistence de logiques dans une organisation.

De futurs travaux pourraient, par exemple, analyser les fonctions d'autres d'outils de gestion à travers la typologie mobilisée dans cette thèse, surtout pour identifier des outils ayant une fonction d'expertise. Les thématiques comme la santé au travail ou la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ont fait émerger de nouveaux dispositifs comme des espaces de discussion ou des comités de pilotage ayant potentiellement cette nouvelle fonction proposée dans le cadre de cette thèse. On pourrait également réinterroger la relation entre les fonctions et la légitimité d'un outil de gestion. La mise en évidence de cette relation était un apport pour les travaux sur la légitimité intra-organisationnelle d'un outil de gestion. Dans notre cas, nous avons constaté que le dispositif bénéficiait d'une légitimité équivalente à sa fonction dans l'organisation. D'autres travaux pourraient montrer qu'un outil bénéficie d'une légitimité différente de sa fonction, cela permettrait d'expliquer d'une autre manière sa place dans l'organisation et ses différents usages selon les acteurs.

Spécifiquement sur le caractère processuel de la légitimité intra-organisationnelle, notre travail était une proposition d'analyse empirique concernant une « boîte noire » (Zucker, 1991) de la littérature. Notre étude a permis de retracer la manière dont la légitimité de l'observatoire s'est reconstruite au cours du temps en fonction des événements et des stratégies des acteurs. Nos résultats montrent certains éléments du caractère processuel du concept de légitimité. Néanmoins, notre travail appelle à d'autres recherches afin d'aller encore plus loin dans l'analyse processuel de la légitimité à travers d'autres problématiques de gestion ou objets de recherche. La littérature a encore besoin d'explorer cette boîte noire en caractérisant de manière plus détaillée ce processus, afin de constituer des outils théoriques adaptés et fondés sur des éléments empiriques.

Nous souhaitons proposer une dernière piste pour de futures recherches. Cette piste a émergé à l'issue de notre analyse des résultats et dépasse le cadre des observatoires ou des outils de gestion. Notre cas concernant un observatoire dans un organisme public a permis de constater une autre lecture de l'impact du nouveau management public sur les outils de gestion RH. Pour rappel, le nouveau management public a fait l'objet de nombreux travaux montrant



l'évolution du fonctionnement des organisations publiques avec l'introduction d'un management beaucoup plus orienté autour des résultats et l'efficacité des agents, matérialisé par la création de nombreux outils de suivi de l'action, des coûts et de la performance (Hood, 1991 ; Pesqueux, 2006 ; Dreyfus, 2010).

A notre connaissance, la plupart des travaux concernant le nouveau management public s'est intéressée précisément à l'introduction de nouveaux outils représentatifs de cette nouvelle philosophie. Dans notre cas, nous estimons que l'observatoire des métiers est le produit de ce nouveau management public, participant à cette vague de modernisation émergente dans les organisations publiques en France à la fin des années 1980 et au début des années 1990. L'observatoire des métiers renvoie à cette volonté d'introduire des outils de description et de suivi de l'évolution des métiers, à travers des méthodes scientifiques, dans le but de nourrir une politique RH ayant vocation à se moderniser. Néanmoins, si l'observatoire est un produit du nouveau management public, nos résultats montrent également qu'il en a subi les effets au cours du temps. Ces effets sont représentés par la confrontation entre les membres de l'observatoire et la logique gestionnaire de la DRH lors de la séquence 2. Dans cette séquence, nous avons constaté que l'observatoire ne poursuivait pas la logique gestionnaire de la DRH, alors que le moteur téléologique de la première séquence suggérait que l'observatoire et la DRH avaient des objectifs communs. On pourrait envisager, en tout cas selon notre analyse dépendant d'un cas précis, que le nouveau management public a eu une phase d'accélération dans les années 2000 (en France avec la RGPP, la LOLF...) avec des répercussions importantes, même sur les premiers outils résultant des prémices de ce même nouveau management public dans les années 1990. Dès lors, nous pensons que de nouveaux travaux pourraient étudier l'existence de différents types d'outils et leur transformation en fonction des phases de la diffusion nouveau management public en France.

Les résultats de notre recherche permettent donc d'ouvrir des perspectives pour de futures recherches, afin d'enrichir la littérature concernant les observatoires ou encore tester la validité du cadre théorique proposé. Si notre recherche comporte des apports théoriques, managériaux et appelle à d'autres travaux, elle présente certaines limites.

### *9.2.3 Les limites inhérentes au cadre théorique et à notre objet de recherche*

Dans cette thèse, nous avons fait certains choix théoriques et méthodologiques qui nous semblaient adaptés à notre cas et à la problématique posée. Néanmoins, au fil de notre recherche, nous avons constaté que ces choix pouvaient comporter certaines limites.

Nous avons souhaité mobiliser le méta-cadre de l'approche contextualiste (Pettigrew, 1985) afin d'analyser le processus d'évolution de l'observatoire dans l'organisme et la construction de sa légitimité sur deux décennies. Pour adapter ce cadre à nos questionnements, nous l'avons opérationnalisé en fonction de notre cas et d'autres corpus théoriques. Nous avons alors proposé un cadre théorique rassemblant la caractérisation de logiques institutionnelles, l'analyse des fonctions d'un dispositif de gestion et de sa légitimité intra-organisationnelle. Bien que ce cadre ait permis de répondre à notre problématique en mettant en évidence les conséquences du contexte et des jeux d'acteurs au cours du temps sur la trajectoire de l'observatoire, il comportait certaines limites pour notre analyse. En effet, lors de notre recherche, nous nous sommes souvent interrogé sur l'application des trois dimensions mobilisées dans l'approche contextualiste (contexte, processus et contenu) et sur la manière dont chaque dimension pouvait avoir des conséquences sur les autres, surtout entre les différentes séquences. Plus précisément, pour analyser une séquence, nous avons identifié les conséquences des stratégies des acteurs (processus) sur la fonction et la légitimité de l'observatoire (contenu). Mais il a été difficile d'illustrer la façon dont le contenu d'une séquence pouvait influencer, par exemple, le processus d'une autre séquence. Nous avons fait le choix de reproduire le schéma « contexte – processus – contenu » en fonction des différentes séquences afin d'avoir une analyse plus claire, justifiée par notre objectif de déterminer la fonction et la légitimité de l'observatoire à la fin de chacune de ces séquences. Nous aurions pu envisager, selon les spécificités de certaines séquences, plutôt le schéma « contexte – contenu – processus » afin de bénéficier d'une analyse plus précise et adaptée.

Pour poursuivre sur le plan théorique, d'autres corpus auraient pu être mobilisés. La théorie de la sociologie de la traduction (Calon et Latour, 2006) pourrait permettre de déterminer la manière dont les membres de l'observatoire et les acteurs de la DRH ont pu converger au cours du temps vers un objectif commun, un dispositif d'accompagnement concernant la GPEC, favorisant le maintien de l'observatoire au sein de l'organisme. Notre étude aurait été orienté vers l'analyse du processus de traduction des différents acteurs, notamment avec le

compromis entre les différentes logiques institutionnelles présentes. De plus, le concept proposé par Hatchuel et Weil (1992) pouvait également correspondre à notre analyse des fonctions de l'observatoire. Les deux auteurs mettaient en avant qu'un outil de gestion était composé d'un substrat formel (supports concrets de l'outil), d'une philosophie gestionnaire (comportement des acteurs promu par l'outil) et d'une vision simplifiée des relations organisationnelles (interactions et influence entre l'outil et les acteurs). Il aurait été intéressant de mobiliser ces éléments constitutifs d'un outil de gestion, notamment pour réaliser des passerelles avec les autres corpus théoriques mobilisés. Par exemple, la philosophie gestionnaire proposée par Hatchuel et Weil peut faire écho aux logiques institutionnelles véhiculées par un outil de gestion, ou encore la vision simplifiée des relations organisationnelles auraient pu donner des indications sur la légitimité de l'observatoire auprès de certains acteurs. Il serait donc intéressant de tester l'opérationnalisation de ces corpus pour de futures recherches concernant un observatoire.

Notre objectif initial était d'apporter des connaissances théoriques sur le fonctionnement et les conditions du maintien des observatoires dans une organisation. Comme nous avons pu le voir, le champ d'action et le fonctionnement de ce dispositif dépendent fortement du contexte organisationnel. Le contexte particulier des organisations publiques influence également la création, les missions et la pérennité de ce genre de dispositif. Ainsi, les résultats obtenus concernent principalement notre cas et ont une capacité de généralisation assez limitée. Pour enrichir et surtout compléter la littérature autour des observatoires dans les organisations, nous pensons qu'il est nécessaire de conduire d'autres recherches sur ce sujet, avec des observatoires traitant d'autres thématiques (santé au travail, RSE...) dans d'autres types d'organisations (privées, publiques, associations...). De plus, ces recherches seront intéressantes car il reste de nombreuses questions à explorer sur l'avenir de ces dispositifs (Sarazin, 2015).

D'autres limites à notre recherche, méthodologiques cette fois, concernent principalement notre choix d'étudier un unique cas, en l'occurrence un observatoire des métiers créé depuis vingt-quatre ans dans un organisme public de recherche. Ce choix était cohérent avec notre volonté de déterminer les conditions du maintien d'un observatoire, au vu du nombre d'années d'existence du dispositif présenté dans ce cas. L'accès à ce terrain spécifique a été une opportunité pour notre démarche de recherche, sachant que nous avons constaté la difficulté d'accéder à ce type de dispositif de gestion. Néanmoins, les résultats de notre

recherche auraient été des apports plus complets si nous avions réalisé une comparaison entre deux ou plusieurs observatoires. Nous aurions pu, par exemple, analyser des conditions de maintien différentes selon le type d'observatoire ou d'organisation. Les trajectoires des observatoires pourraient être différentes en fonction des intérêts des acteurs, avec d'autres stratégies dans la quête de légitimation de ce dispositif de gestion. Nous aurions alors peut-être pu recenser plusieurs éléments communs, selon les cas, favorisant la pérennisation des observatoires.

Au-delà de la comparaison entre plusieurs observatoires toujours existants, notre recherche aurait une perspective encore plus approfondie par la comparaison d'observatoires qui se sont maintenus avec d'autres qui ont cessé de fonctionner au cours du temps. En effet, nous aurions pu identifier si les éléments qui ont permis le maintien d'un observatoire n'étaient pas présents pour un observatoire ne fonctionnant plus. Dans le cadre de notre étude exploratoire, nous avons rencontré des responsables d'observatoire dont le dispositif allait cesser son activité. Nous aurions pu davantage exploiter ces éléments sur l'arrêt d'un observatoire dans nos résultats. Néanmoins, nous avons fait le choix délibéré de nous concentrer principalement sur l'observatoire des métiers car nous avons un accès facilitant une récolte de données importantes et indispensables pour respecter la rigueur méthodologique pour l'opérationnalisation de notre cadre théorique. Nous n'avions pas assez d'informations sur l'autre observatoire pour l'exploiter d'une manière optimale dans le cadre d'une comparaison, même si certains éléments concernant ce dispositif ont été mobilisés lors de la construction de notre objet de recherche ou dans les apports managériaux.

Pour finir avec les limites de notre recherche, nous souhaitons préciser que nous n'avons pas eu la possibilité d'accéder à certains acteurs ou informations autour de l'observatoire des métiers afin de consolider plus précisément nos résultats. Nous avons eu l'opportunité de rencontrer plusieurs acteurs de l'observatoire ou de l'organisme ayant eu un rôle dans les différentes séquences (2 DRH, 2 responsables de l'observatoire, plusieurs chargés d'études anciens ou actuels...), nous permettant de resituer les événements et les éléments participant de la trajectoire du dispositif dans l'organisation. Cependant, nous avons eu des difficultés à rencontrer les acteurs présents au moment de la création de l'observatoire et à obtenir des informations concernant les trois premières années de son existence. Bien que notre étude eût pour objectif de comprendre les conditions de maintien de l'observatoire, à travers son interaction avec les logiques institutionnelles et les évolutions de ses fonctions et de sa

légitimité, des éléments plus précis sur sa conception auraient été opportuns pour notre recherche. De plus, nous n'avons pas pu rencontrer le DRH de la séquence 2, à l'origine de l'intégration officielle de l'observatoire au sein de sa direction et du choix de lui attribuer la mission du bilan social. Nous aurions souhaité connaître la justification de ses choix et sa vision de l'observatoire. Enfin, nous n'avons pas rencontré les membres de l'équipe statistique de l'observatoire car la direction de l'observatoire et la DRH ne le souhaitaient pas pour éviter la communication de certaines informations, dans la mesure où ses membres sont en contact permanent avec des données sensibles concernant l'organisation. La vision des membres de l'équipe statistique aurait été sans doute très intéressante, surtout que nous avons uniquement celle de la cellule « qualitative » qui certes était la base du dispositif, mais qui aurait pu être confrontée notamment au moment où le responsable ne souhaitait pas que son dispositif soit assimilé uniquement au bilan social.

# Récapitulatif des apports et limites de notre recherche

<p><b>Apports théoriques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Un observatoire ne peut pas uniquement « observer » pour être utile à l'organisation.</li> <li>➔ La réappropriation d'un observatoire selon les intérêts des acteurs est souvent inévitable pour répondre utilement à ces besoins.</li> <li>➔ Un observatoire aura plus de chances de réussite et de maintien si des acteurs travaillent au quotidien sur ce projet et que son positionnement est clairement identifié dans une organisation.</li> <li>➔ La proposition d'une typologie moins cloisonnée des fonctions d'un outil de gestion intégrant une nouvelle fonction « d'expertise »</li> <li>➔ Un dispositif de gestion peut passer de l'objet des conflits à médiateur entre les deux logiques, à travers l'intégration d'une nouvelle mission conforme aux intérêts des acteurs.</li> <li>➔ Une vision différente du compromis entre des logiques institutionnelles à travers l'évolution de l'une de ces logiques.</li> <li>➔ L'appropriation du dispositif par certains acteurs facilite sa légitimité et donc son maintien.</li> <li>➔ Une vision empirique de l'aspect processuel de la légitimité intra-organisationnelle.</li> </ul>
<p><b>Apports managériaux</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ La nécessité pour les membres d'un observatoire de diversifier leurs activités pour répondre aux besoins de l'organisation tout en mobilisant leurs compétences.</li> <li>➔ L'importance de réaliser des études dans un délai court afin de rester en adéquation avec les attentes des acteurs.</li> <li>➔ Une direction des ressources humaines doit mobiliser les connaissances produites par un observatoire pour anticiper les problématiques et élaborer une politique.</li> <li>➔ Les comités associés aux observatoires permettent aux DRH d'établir un dialogue social plus constructif.</li> </ul>
<p><b>Perspectives</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Mobiliser le cadre théorique et tester son opérationnalisation sur d'autres cas.</li> <li>➔ Prolonger les travaux sur le caractère processuel de la légitimité</li> <li>➔ Mobiliser et enrichir la typologie proposée en déterminant, notamment s'il existe d'autres outils avec une fonction d'expertise.</li> <li>➔ Une autre lecture des conséquences du nouveau management public sur les outils de gestion et les organisations.</li> </ul>

**Limites**

- ➔ Difficulté à généraliser les résultats du fait de l'aspect très contextualisé de notre cas et des observatoires en général.
- ➔ Difficulté d'illustrer la manière dont les dimensions de l'approche contextualiste s'influençaient mutuellement entre chaque séquence
- ➔ La comparaison avec d'autres observatoires pourrait mettre en perspective nos résultats.
- ➔ Certaines informations manquantes et des entretiens avec d'autres acteurs auraient pu enrichir nos résultats.

## Fin de la troisième partie

Cette dernière partie du manuscrit avait pour but d'analyser les données recueillies tout au long de notre recherche, et de les discuter avec les concepts théoriques présentés dans la revue de la littérature.

Les trois premiers chapitres de cette partie retraçaient la trajectoire de l'observatoire des métiers au sein de l'organisme de recherche. Le **chapitre 6** montrait que l'observatoire avait une fonction principalement épistémique et une légitimité cognitive correspondant aux enjeux institutionnelles de l'époque et aux intérêts de la DRH lors de la séquence 1. Les membres de l'observatoire développaient leur logique d'observation sociale sans être contraints par les prérogatives associées aux procédures de gestion. Cette situation allait s'inverser dans la séquence 2 présentée dans le **chapitre 7**. La montée en puissance du nouveau management public renforçait la logique gestionnaire véhiculée par la DRH, incompatible avec la logique portée par les membres de l'observatoire, devenu officiellement un service de la DRH. La confrontation entre les deux logiques a permis de révéler les stratégies des différents acteurs, avec l'appropriation du dispositif par la DRH en un outil statistique performant, et les membres de l'observatoire souhaitant remettre en avant leurs études qualitatives. A l'issue de cette séquence, l'observatoire avait une fonction pragmatique par sa réalisation du bilan social, lui conférant alors auprès des autres services RH une légitimité pragmatique. Pour réinvestir leurs compétences « qualitatives », les membres de l'observatoire ont dû faire évoluer leur logique d'observation sociale vers une logique d'expertise comme nous le montre la dernière séquence dans le cadre du **chapitre 8**. Cela s'expliquait par sa nouvelle mission d'accompagnement RH des réorganisations correspondant à la politique de la DRH. Paradoxalement, pour exploiter leurs compétences, les membres de l'observatoire allaient de moins en moins « observer » et s'orientaient vers une fonction « d'expertise » afin de répondre aux besoins de la DRH et de se maintenir au sein de l'organisation.

Sur la base de ces résultats, nous avons engagé une discussion dans le **chapitre 9** permettant de mettre en lumière les apports théoriques et managériaux de notre thèse, mais également les limites et des perspectives potentielles pour de futures recherches. Nous avons pu déterminer les conditions possibles pour le maintien d'un observatoire. Nous sommes revenu sur la typologie des fonctions d'un outil de gestion, présentée dans la première partie de la thèse,



afin de déduire, au vu de nos résultats, le cloisonnement de certaines fonctions et de proposer une nouvelle fonction que nous qualifions « d'expertise ». De plus, nous avons pu déterminer, d'un point de vue empirique, qu'un dispositif de gestion pouvait passer d'objet des conflits entre des logiques institutionnelles à celui de médiateur. Ce résultat démontrait alors qu'un dispositif de gestion pouvait avoir plusieurs rôles lors de son interaction avec des logiques portées par les acteurs d'une organisation. Le caractère processuel de notre recherche a permis d'enrichir la littérature sur la légitimité intra-organisationnelle d'un dispositif, en mettant en avant l'évolution au cours du temps de la légitimité de l'observatoire auprès des acteurs de la DRH. Nous avons également présenté les limites de notre recherche, principalement liées à la spécificité de notre cas rendant difficile une généralisation des résultats et à certaines difficultés méthodologiques. Enfin, nous avons énuméré certaines recommandations managériales à destination d'acteurs travaillant au sein d'observatoire et de DRH souhaitant exploiter d'une manière efficace ce type de dispositif, en exposant les risques à éviter dans son usage et en expliquant son utilité pour une organisation.

## Conclusion générale

Les observatoires sont des objets complexes et encore méconnus. Notre thèse était fondée sur un postulat concernant la fragilité de ces dispositifs qui existent depuis les années 1980 avec les observatoires sociaux (France Télécom, Société Générale...), et encore mobilisés par les acteurs d'entreprises publiques et privées, dans le cadre de la prévention en matière de santé au travail (Sarazin, 2015) ou de politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Oiry et *al.*, 2013). Cette fragilité est caractérisée par le statut ambigu des observatoires. Ils sont présentés comme des outils d'aide à la décision (Igalens et Loignon, 1997), alors qu'il n'y a aucune garantie sur le poids de la production des observatoires dans les décisions des acteurs (Sarazin, 2015). Ils sont supposés être des dispositifs importants car ils permettent aux acteurs d'acquérir une meilleure connaissance de l'organisation, mais leur remise en cause peut très vite advenir en cas de changements de politique RH ou de départs de certains acteurs nécessaires à leur fonctionnement.

Notre objectif était alors de déterminer les conditions de maintien d'un observatoire en expliquant son fonctionnement, son rôle dans l'organisation, et les intérêts des acteurs autour de ce dispositif. Les principaux travaux sur les observatoires (Giraud, 1992 ; Igalens et Loignon, 1997 ; Galey, 2001 ; Hereng, 2003) se sont intéressés à la conception des dispositifs et à leur ingénierie, sans forcément mettre en évidence précisément leur fragilité intrinsèque et le rôle des acteurs pour pallier ce défaut majeur. Nous souhaitons orienter notre recherche sur cette question afin d'enrichir la littérature en Sciences de gestion concernant ces objets encore peu explorés, tout en complétant les travaux déjà existants sur le sujet.

La question de la fragilité des observatoires nous a permis de construire un cadre théorique intégrant différentes littératures déjà reprises dans d'autres travaux, mais qui ont été mobilisées d'une manière assez différente dans notre cas. Tout d'abord, la littérature sur les outils de gestion donnait la possibilité de construire une typologie permettant d'analyser les fonctions d'un observatoire (Moison, 1997 ; Gilbert, 1998 ; Chiapello et Gilbert, 2016) et de nous éclairer sur ses missions concrètes. Cependant, les fonctions d'un dispositif n'expliquant pas son existence dans une organisation (Chiapello et Gilbert, 2016), nous nous sommes orienté vers le concept d'appropriation (De Vaujany, 2005 ; Grimand 2006) pour mieux saisir

les intérêts des acteurs dans la création, la modification ou la suppression d'un dispositif. Les intérêts des acteurs dans l'appropriation d'un dispositif dépendaient très souvent d'enjeux institutionnels et de légitimation de l'organisation (De Vaujany et Grimand 2005 ; Devreton 2009). Cette approche rassemblant les enjeux institutionnels et la légitimation pour comprendre l'appropriation d'un outil était intéressante, sauf que ces éléments étaient étudiés à un niveau macro pour expliquer la place d'une organisation dans son environnement. Il nous fallait mobiliser ces idées pour analyser les enjeux institutionnels et de légitimation en interne d'un outil. Les concepts de logiques institutionnelles et de légitimité intra-organisationnelle (Buisson, 2006, 2009 ; Bedé et *al.* 2012 ; Alves et Frih, 2016) ont permis de recentrer notre analyse à un niveau plus micro. Les logiques institutionnelles caractérisaient la manière dont les individus véhiculaient des enjeux institutionnels, et des travaux mettaient en évidence le rôle des outils dans la médiation de logiques contradictoires. Le concept de légitimité intra-organisationnelle reprenait la typologie existante au niveau organisationnel, et certains travaux le mobilisaient pour déterminer la légitimité interne d'un outil.

Ces corpus théoriques nous ont permis d'établir un cadre pour analyser le maintien des observatoires. Nous pensions qu'il était intéressant d'étudier cela sous l'angle des conséquences potentielles des intérêts des acteurs, représentés par les logiques institutionnelles qu'ils véhiculent, sur les fonctions et la légitimité d'un dispositif de gestion dans une organisation. Ces corpus théoriques avaient également comme point commun le caractère processuel de leurs objets : un outil, une logique institutionnelle et une légitimité évoluent au cours du temps. Derrière l'idée du maintien du dispositif, il nous fallait prendre en compte cette dimension processuelle. De ce fait, nous avons intégré ces corpus au sein d'un cadre théorique donnant la possibilité d'une analyse processuelle, l'approche contextualiste de Pettigrew (1985). Ces différents éléments de notre revue de la littérature allaient nous permettre de répondre à la problématique suivante :

***Comment un dispositif de gestion confronté à des logiques institutionnelles antagonistes reconstruit-il dans le temps les conditions de sa légitimité intra-organisationnelle ?***

Pour répondre à cette problématique, nous avons fait le choix de réaliser une étude de cas dans un paradigme épistémologique interprétativiste. Notre étude de cas concernait un observatoire des métiers présent dans un organisme public de recherche depuis vingt-quatre ans. Les caractéristiques de ce cas donnaient l'opportunité de retracer l'histoire d'un observatoire et de comprendre les raisons de cette longévité. Pour l'histoire de ce dispositif, nous avons mobilisé la méthode d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations (Mendez, 2010). Cette méthode permettait d'identifier les différentes séquences de la trajectoire de l'observatoire, caractérisées par des ingrédients définis sur la base de notre cadre théorique et d'éléments contextuels relatifs à notre cas. L'objectif était de suivre l'évolution de ces ingrédients au cours des séquences afin d'expliquer les raisons du maintien de l'observatoire.

Nous avons identifié trois séquences dans la trajectoire de l'observatoire des métiers. La première séquence correspondait à la création de l'observatoire dans un contexte de modernisation de la gestion RH des personnels de recherche dans l'organisation, impulsée par une évolution législative concernant le statut de ces personnels. Ces changements nécessitaient une description précise des métiers des ingénieurs et techniciens. En 1994, la création de l'observatoire des métiers institutionnalisait cette mission de description et d'analyse de l'évolution des métiers IT engagée depuis quelques années. Le dispositif n'était pas un service de la DRH, mais il était rattaché au directeur des ressources humaines et à un comité d'orientation et de suivi composé principalement de la direction et des organisations syndicales. Les membres de l'observatoire avaient un profil assez marqué en sociologie et mobilisaient lors de leurs travaux des méthodologies issues des sciences sociales. Ils portaient une logique d'observation sociale caractérisée par un besoin de comprendre le corps social, en revendiquant une indépendance dans le choix de leurs travaux et leur analyse. Du côté de la DRH, l'observatoire avait une valeur structurelle, et elle utilisait les compétences techniques de ce dispositif pour alimenter la politique RH et communiquer auprès des agents. Lors de cette première séquence, l'observatoire remplissait une fonction purement épistémique, avait une légitimité cognitive et technique grâce à ses nombreuses productions concernant les métiers IT.

Pour notre analyse, la séquence 2 a été très importante car elle correspond totalement à une période où la fragilité intrinsèque d'un observatoire peut se révéler et remettre en cause le dispositif. Dans cette séquence, l'environnement institutionnel de la recherche publique se

transforme en profondeur, notamment avec la montée en puissance d'un nouveau management public. Ce nouvel environnement met en évidence une logique gestionnaire dominante au sein de la DRH, à laquelle la logique d'observation sociale des membres de l'observatoire a dû se confronter pour garantir sa légitimité dans l'organisation. En effet, la logique gestionnaire prônait une culture du résultat et de la performance par le biais d'outils statistiques, alors que la logique d'observation sociale correspondait à un temps d'analyse et de compréhension du corps social plus long tout en conservant une autonomie dans le déroulement des travaux. Cette séquence présentait alors les conditions d'une fragilisation, voire d'une disparition de l'observatoire. Néanmoins, l'ancrage du dispositif et sa légitimité cognitive ont permis au DRH de l'époque de l'intégrer officiellement dans sa direction, en lui attribuant, en plus de ses missions d'origine, la réalisation du bilan social. Cette mission, symbole dans ce cas de la logique gestionnaire, donnait à l'observatoire une valeur d'appropriation construite car la DRH s'appropriait le dispositif afin de lui donner un sens correspondant à ses intérêts de l'époque. De l'autre côté, si cette nouvelle mission renforçait la place du dispositif dans l'organisme, les membres de l'observatoire souhaitaient conserver leur propre logique, à l'instar du nouveau responsable de l'observatoire présent au sein du dispositif depuis une dizaine d'années. Ce nouveau responsable réactive le COS pour donner une nouvelle dimension aux études qualitatives qui deviennent secondaires pour la DRH. Cette séquence montrait bien les interactions du dispositif avec la logique gestionnaire dominante à ce moment-là. Cette confrontation aboutit à une modification de la fonction de l'observatoire et une évolution de sa légitimité. L'observatoire possède désormais une fonction pragmatique et acquiert une légitimité pragmatique à travers ses nouvelles missions, indispensables pour son maintien dans l'organisme.

Enfin, la séquence 3 est dans la continuité de la précédente. L'environnement institutionnel de la recherche publique est toujours en transformation, mais la méthode et les priorités évoluent. Il faut être efficace tout en prenant en compte les problématiques de agents. Les thématiques comme la santé au travail ou encore la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences prennent de l'importance dans les débats et dans les nouvelles directives au sein de la fonction publique. Les membres de l'observatoire sont toujours confrontés à la logique gestionnaire, et ils sont conscients de la nécessité de trouver une solution répondant à leurs intérêts et aux besoins pratiques de la DRH. Ils vont voir dans ce nouveau contexte une opportunité. En effet, au fil des années, de nouveaux chargés d'études sont arrivés avec des profils différents : formés à la sociologie avec une expérience dans le consulting ou de GPEC dans des

entreprises privées. Le responsable de l'observatoire s'appuie sur ces nouvelles ressources et ses relations au sein de l'organisme (délégations régionales, instituts...) pour élaborer un projet de guide d'accompagnement des réorganisations des laboratoires, problème majeur pour la DRH de l'époque. Ce projet, nouvelle priorité de l'observatoire, permet de trouver un compromis avec la logique gestionnaire en évoluant vers une logique d'expertise. Cette nouvelle logique d'expertise donne la possibilité aux membres de l'observatoire de mobiliser leurs propres compétences d'analyse pour résoudre des situations concrètes en intervenant directement auprès des acteurs de terrain. Ainsi, l'observatoire a une valeur caution pour la DRH car il remplit une mission qui n'est attribuée à aucun autre service et permet au DRH de défendre sa politique et son bilan, notamment auprès des organisations syndicales. A la fin de ces trois séquences, l'observatoire satisfait une fonction d'expertise, représentée par son nouveau projet et l'abandon de la réalisation des études, et acquiert une légitimité expertale lui conférant une place précise au sein de l'organisme correspondant aux intérêts de ses membres et de la DRH.

Les résultats de notre recherche montrent les apports de l'étude d'un observatoire pour le cadre théorique construit préalablement. Un dispositif de gestion peut se confronter à des logiques institutionnelles dominantes et contradictoires avec celle qu'il porte au départ. Dans notre cas, les conséquences de ce conflit aboutissent à une transformation des fonctions du dispositif et la nécessité d'acquérir une nouvelle légitimité correspondant aux besoins de la logique dominante. Cette quête de légitimité dépend alors des choix et des stratégies des acteurs. Pour l'observatoire des métiers, ses membres ont accepté l'évolution de leur environnement et ont compris la nécessité de trouver une activité concrète correspondant à leur vision de leur travail et aux besoins de la DRH. Précisément, le maintien d'un observatoire se jouera sur la capacité du dispositif à déterminer de quelle manière toutes les connaissances acquises concernant l'organisation pourront être utiles à la politique de la DRH. Dans ce cas, les membres de l'observatoire ont profité du manque d'action concernant la GPEC pour construire une fonction d'expertise exploitée pleinement, tant d'un point de vue technique que dans la communication, par la DRH pour sa propre politique.

Si cette recherche apporte un nouvel éclairage sur les observatoires à travers le processus d'évolution d'un observatoire des métiers et la compréhension de son maintien après deux décennies, elle n'est pas exempte de limites. Nous aurions pu réaliser une comparaison entre plusieurs observatoires dans différents types d'organisations pour déterminer s'il existe des

raisons communes à leur maintien. De plus, les conditions de maintien auraient pu être mises en perspective en étudiant en parallèle l'échec d'un observatoire dans une autre organisation. Enfin, les difficultés d'accès au terrain n'ont pas permis d'obtenir certaines informations ou de rencontrer certains acteurs ayant sûrement enrichi notre analyse. Malgré ces limites, notre travail ouvre des perspectives pour de futures recherches. Tout d'abord sur les observatoires, un objet de recherche restant méconnu et complexe car son fonctionnement dépend fortement du contexte dans lequel il évolue. D'autres recherches sur le sujet pourraient enrichir la littérature et apporter des éléments concrets aux praticiens s'interrogeant sur l'avenir de ces dispositifs (Sarazin, 2015). Notre cadre théorique devrait également être amélioré avec une opérationnalisation des concepts mobilisés pour l'étude d'autres outils de gestion. Il serait intéressant d'identifier d'autres outils ayant une fonction d'expertise, ou de déterminer si l'évolution de leurs fonctions ont un effet sur leur légitimité dans l'organisation. Pour finir, notre analyse d'un observatoire propose une autre lecture des conséquences du nouveau management public sur les outils et les organisations, dont la pertinence pourrait être évaluée dans de nouvelles recherches.

# Bibliographie

## A

AGGERI F., LABATUT J., (2010), « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance, Contrôle Stratégie*, vol. 13, n°3, p. 5-37.

AGGERI F., LABATUT J., (2014), « Les métamorphoses de l'instrumentation gestionnaire : Une généalogie des approches par les instruments », in HALPERN C., LASCOUMES P., LE GALES P. (dir), *L'instrumentation de l'action publique : Controverses, résistance, effets*, Presses de Sciences Po, Paris, p. 63-94.

ALLARD-POESI F., (2003), « Coder les données », in GIORDANO Y. (dir), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions EMS, Paris, p. 253-261.

ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S., (2007), « Analyses de représentations et de discours », in THIETART R.A. (dir), *Méthodes de Recherche en Management*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, p. 492-518.

ALLARD-POESI F., PERRET V., (2014), « Fondements épistémologiques de la recherche », in THIETART R.A. (dir), *Méthodes de Recherche en Management*, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, p. 14-46.

ALDRICH, H., FIOLE C.M., (1994), « Fools rush in ? The institutional context of industry creation », *Academy of Management Review*, vol. 19, n°19, p. 645-670.

ALFORD R., FRIEDLAND R. (1985), *Powers of theory: capitalism, the state, and democracy*. Cambridge University Press.

ALTER N., (2003), *L'innovation ordinaire*. Editions PUF. Paris.

ALVES S., FRIH S., (2016), « L'impact des pratiques de formation sur la légitimité de la GRH », *Revue française de gestion*, vol. 256, n°3, p. 41-55.



ASHFORTH B.E., B.W. GIBBS (1990), « The double-edge of organizational legitimation », *Organization Science*, vol. 1, n°2, p. 177-194.

AUTISSIER D., VANDANGEON-DERUMEZ I., VAS A., (2010), *Conduite du changement : concepts clés*. Editions Dunod. Paris.

AVENIER M-J., (2011), « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n°1, p. 39-52.

AVENIER M-J., GAVARD-PERRET M-L., (2012), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in GAVARD-PERRET M-L., GOTTELAND D., HAON C., JOLIBERT A. (dir), *Méthodologie de la recherche en Sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse, 2<sup>ème</sup> édition*, Pearson Education, Paris, p. 11-62.

AVENIER M-J., THOMAS C., (2012), « À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n°4, p. 13-27.

## **B**

BARGUES-BOURLIER E., (2009). *Vers une approche contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle. Le cas des petites entreprises*. Thèse de doctorat. Université de la Méditerranée. Aix-Marseille II.

BATTILANA J., DORADO S., (2010), « Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. », *Academy of Management Journal*, vol. 53, n°6, p. 1419-1440.

BEAUJOLIN-BELLET R., SCHMIDT G., (2012), « Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi. Quelles 'bonnes théories' pour infléchir les 'mauvaises pratiques' ? », *Revue française de gestion*, vol. 228-229, n° 9, p. 41-57.

BEAULIEU S., (2001). *La légitimité organisationnelle : une ressource qui se gère. Une application en contexte professionnel*. Thèse présentée comme exigence partielle au Doctorat conjoint en administration. Université du Québec.

BEDE D., BEDE S., FIORELLO A., MAUMON N. (2012), « L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises », *Management et Avenir*, vol. 54, n°4, p. 83-106.

BELLINI S., (2014), « Étude de la genèse de démarches de GPEC. Le cas d'établissements du secteur médicosocial », *@GRH*, vol. 13, n°4, p. 103-126.

BENFORD R.D., SNOW D.A., (2000), « Clarifying the relationship between framing and ideology in the study of social movements: A comment on Oliver and Johnston », *Mobilization*, vol. 5, n°2, p. 55-60.

BENSEBAA F., (2002), « Andrew M. Pettigrew. Une analyse dynamique contextuelle et longitudinale du changement organisationnel », in CHARREIRE S., HUAULT I. (dir.), *Les grands auteurs en management*, Editions EMS, Paris, p. 327-340.

BEN SLIMANE, K., LECA B., (2010), « Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives », *Management & Avenir*, vol. 37, n°7, 2010, p. 53-69.

BERENTE N., (2009), « Conflicting institutional logics and the loose coupling of practice within NASA's enterprise information system », *Dissertation Department of Information Systems*, Case Western Reserve University.

BERRY M., (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, CRG Ecole Polytechnique. Paris.

BESSIRE D., BRILLET F., GRIMAND A., MERIC J., (2012), « Introduction », *Management et Avenir*, vol. 54, n°4, p. 53-60.

BOCK P., (1979), *Modern Cultural Anthropology*, 3rd ed. Alfred & Knopf. New York.

BOLTANSKI L., THEVENOT L., (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Editions Gallimard. Paris.

BONI-LE GOFF I., (2010), « Pratiques et identités professionnelles dans le conseil en management en France : entre ethos du service au client et pression du ‘up or out’ », SociologieS [En ligne], *Dossiers, L’essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions*, mis en ligne le 04 février.

BOURGUIGNON A., (2005), « Management accounting and value creation: the profit and loss of reification », *Critical perspectives on accounting*, vol. 16, n°4, p. 352-389.

BOURGEOIS C., (2006), « Les déterminants de l’adoption par l’entreprise d’un instrument de management à la mode. », *XVème Conférence internationale de management stratégique*, 13-16 juin, Annecy/Genève.

BOUSSARD V., (2001), « Quand les règles s’incarnent. L’exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, vol. 43, n°4, p. 533-551.

BOUTEILLER D., GILBERT P., (2005), « Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord », *Relations industrielles*, vol. 60, n°1, p. 3-28.

BOYER L., SCOUARNEC A., (2005), *L’observatoire des métiers. Concepts et pratiques*. Editions EMS. Paris.

BRAUNS P., (1990), « Modernisation, ‘l’occupation’ d’un mot-clé par le Parti socialiste », *Mots*, n°22, p. 32-42.

BRASSEUR M., BUISSON M-L., (2008), « La transférabilité des pratiques de gestion : une approche par le concept de légitimité » *Actes du IXème Congrès de l’AGRH*, 8-12 novembre, Dakar.

BREMBERG N., BRITZ M., (2009), « Uncovering the Diverging Institutional Logics of EU Civil Protection Cooperation and Conflict », *Journal of the Nordic International Studies Association*, vol. 44, n°3, p. 288-308.

BROCHIER, D., GARNIER, J., GILSON, A., LONGO, M., MENDEZ, A., MERCIER, D., BIDART, C., (2010), « Propositions pour un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations », *Management & Avenir*, vol. 36, n°6, p. 84-107.

BROUWERS I., CORNET A., GUTIERREZ L. H. S, PETTIGREW A., (1997), *Management humain et contexte de changement : pour une approche constructiviste*. Editions De Boeck. Bruxelles.

BRUNA M., CHANLAT J. (2017), « La conduite d'une politique de diversité comme processus de légitimation organisationnelle : Cadrage théorique et exemples empiriques », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 22, n°55, p. 205-245.

BUISSON M-L., (2005), « La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? », *Management & Avenir*, vol. 6, n°4, p. 147-164.

BUISSON M.-L., (2006), « Diffusion et appropriation des outils de gestion : l'apport de la théorie néo-institutionnelle » in GRIMAND A. (dir), *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint- Etienne, p.157-173.

BUISSON M-L., (2008), « Légitimité et Sciences de gestion : état des lieux et perspectives », *Humanisme et Entreprise*, vol. 289, n°4, p. 29-57.

BUISSON M-L., (2009), « La légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion. Le cas de l'introduction de la rémunération au mérite dans les organisations de service public », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 74, n°4, p. 63-84.

## C

CALAMEL L., (2012). *Gestion des ressources humaines et collaboration en pôle de compétitivité : une relation dialogique*. Le cas de la Région Rhône-Alpes. Thèse de doctorat. Université de Grenoble.

CATELLIN S., (2004), « L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire », *Hermès, La Revue*, vol. 39, n°2, p. 179-185.

CHAKOR T., (2013). *Les pratiques des consultants dans la gestion des risques psychosociaux au travail*. Thèse de Doctorat. Aix-Marseille Université.

CHARREIRE-PETIT S., DURIEUX F., (2007), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in THIETART R-A. (dir), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, Éditions Dunod, Paris, p. 58-83.

CHIAPELLO E., GILBERT P., (2013) *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Editions La Découverte. Collections Grands Repères. Paris.

CHIAPELLO E., GILBERT P., (2016), « L'agence des outils de gestion », in DE VAUJANY F-X., HUSSENOT A., CHANLAT J-F. (dir), *Théories des organisations : nouveaux tournants*. Economica, Paris, p. 177-226.

CLEMENS E.S., COOK J.M, (1999), « Politics and institutionalism: Explaining durability and change », *Annual review of sociology*, vol. 25, p.441-466.

CONDOMINES B., HENNEQUIN E., (2013), « Etudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 5, n°1, p.12-27.

COURPASSON D., (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*. PUF. Paris.

COVALESKI M.A., DIRSMITH M.W., (1988), « An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category. », *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, n° 4, p. 562-587.

CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977), *L'acteur et le système*. Editions Seuil. Paris.

CULLIERE O., (2006), « Appropriation du conseil externe et légitimité du prescripteur », in GRIMAND A. (dir), *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques*, Collection Gestion, Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint-Etienne, p. 175-191.

## D

DAVID R.J., (1997), « Building legitimacy through symbolic action: statements of organizational mission », *Actes du congrès annuel de l'ASAC*, vol. 18, n°22, p. 20-27.

DAVID A., (1998), « Outils de gestion et dynamiques du changement », *Revue française de gestion*, n° 120, p. 44-59.

DAVID A., (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en Sciences de gestion », *VIIIème Conférence internationale de management stratégique (AIMS)*, 26-29 mai, Chatenay-Malabry.

DE BENEDETTI A., PHILIPPE D., (2011), « Stratégie de communication environnementale et construction de légitimité : Le cas de PSA Peugeot Citroën », *Décisions Marketing*, n°61, p. 67-71.

DECOCK GOOD C., LAURENT G., (2003) « Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. tome 9, n° 2, p. 151-170.

DEEPHOUSE D.L., (1996), « Does isomorphism legitimate? », *Academy of Management Journal*, vol. 39, p. 1024-1039.

DEEGAN C., (2002), « The legitimizing effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol.15, n°3, p. 282-311.

DELMAS C., (2011), *Sociologie politique de l'expertise*. La Découverte. Paris.

DELMAS C., (2012) « Mobilisation syndicale et expertise en matière de risques psychosociaux. L'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom », *La Revue de l'Ires*, vol. 3, n° 74, p. 153-176.

DELOBBE N., GILBERT P., LE BOULAIRE M., (2011), « La gestion des compétences : une instrumentation en contexte. Proposition de modélisation fondée sur l'analyse de cas », *XXIIème Congrès de l'AGRH*, 26-28 octobre, Marrakech.

DEMARET J., (2014). *Le processus de construction de légitimité des contrôleurs de gestion*. Thèse de doctorat. Université François Rabelais de Tours.

DETCHESSAHAR M., JOURNE B., (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, vol. 174, n°5, p. 77-92.

DETCHESSAHAR M. (coord.) (2009), « Les déterminant organisationnels et sociaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail », *Rapport de l'étude SORG pour l'ANR*, Programme SEST – Santé – Environnement Santé – Travail, 2006-2008.

DETCHESSAHAR M. (2011), « Santé au travail : quand le management n'est pas le problème mais la solution », *Revue française de gestion*, vol. 5, n°214, p. 89-105.

DE VAUJANY F-X., (2005), *De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. Editions EMS. Paris.

DE VAUJANY F-X., GRIMAND, A., (2005), « Réflexion sur la place de la perspective appropriative au sein des Sciences de gestion », in DE VAUJANY F-X. (dir), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS, Paris, p. 223-234.

DE VAUJANY F., (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, vol. 9, n°3, p. 109-126.

DIETRICH A., PARLIER M., (2007), « Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une technologie invisible ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 66, p. 30-42.

DI MAGGIO P.J., POWELL W.W., (1983), « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.

DONNADIEU G., JOHNSON S-A., (1993), « *L'observation social au service du management* », Étude n°121, *Entreprise et Personnel*. Paris.

DOWLING J.B., PFEFFER J., (1975), « Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior », *Pacific Sociological Review*, vol. 18, p. 122-136.

DREVETON B., (2008), « Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion. », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, n°2, p. 125-153.

DREVETON B., (2009), « Les outils de contrôle de gestion à l'épreuve de la RSE. Le cas de l'organisation publique », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 4, n°2, p. 30-44.

DREYFUS F., (2010), « La révision générale des politiques publiques, une conception néolibérale du rôle de l'Etat ? », *Revue de française d'administration publique*, n°4, p. 857-864.

DURAT L., BOLLECKER M., (2012), « La légitimité managériale : le cas des directeurs généraux des services », *Politiques et management public*, vol. 29, n°2, p. 145-165.



## E

EISENHARDT K.M, (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, p. 532-550.

EMERY Y., (2003). *Renouveler la gestion des ressources humaines*. Presses polytechniques et universitaires romandes. Lausanne.

EYNAUD P., MALAURENT J., MOUREY D., (2016), « Comment penser les outils de gestion », in DE VAUJANY F-X., HUSSENOT A., CHANLAT J-F. (dir), *Théories des organisations : nouveaux tournants*, Economica, Paris, p. 157-176.

## F

FREEMAN R., (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshal. M A Pitman. Boston.

FORGUES B., VANDANGEON-DERUMEZ I., (2007), « Analyses longitudinales », in THIETART R.A. (dir), *Méthodes de Recherche en Management*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, p. 439-465.

FRIEDLAND R., ALFORD R., (1991), « Bringing society back in, symbol, practices and institutional contradictions », in POWELL W.W., DI MAGGIO P.J., *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, p. 232-263.

## G

GALEY B. (2000), « Architecture des dispositifs d'observation sociale et dynamique de contextualisation », *IXème Conférence internationale de management stratégique (AIMS)*, 24-25-26 Mai, Montpellier.

GALEY B., (2001), *Les démarches d'observation sociale : évaluation des pratiques et proposition d'un cadre de conception à partir d'une recherche clinique*. Thèse de doctorat. Université Jean Moulin Lyon 3.

GALINDO G. (2007), « Quelle évaluation dynamique de la GRH ? Propositions et étude empirique dans les biotechnologies françaises », *Management & Avenir*, vol. 12, n°2, p. 27-48.

GASTALDI L., GILBERT P., (2007) « Vers un modèle d'analyse des instruments de gestion des ressources humaines : le cas de la double échelle scientifique et managériale », *Actes du XVIIIème Congrès de l'AGRH*, 19-21 septembre, Fribourg.

GEERTZ C., (1973), *The interpretation of cultures: selected essays*. Basics Books. New York.

GIDDENS A., (1984), *The constitution of society: Outline of a theory of structuration*, University of California press.

GILBERT P., (1998), *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?* Editions Economica. Paris.

GILBERT P., LANCESTRE A., (2008), *Le Conseil en management*. Dunod. Paris.

GIORDANO Y., (2003), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Éditions EMS. Paris.

GIRAUD B., (2013), « Derrière la vitrine du « dialogue social » : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, vol.1, n°50, p. 33-63.

GIRAUD C., (1992), « L'observation sociale : une autre conception de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n°87, p. 5-17.

GIRIN J., (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Communication à la journée d'étude 'la recherche-action en question'*, Collège de systémique, École Centrale de Paris, 10 mars.

GIROD-SEVILLE M., PERRET V., (2002), « Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme », in MOURGUES N. (dir), *Questions de méthodes en Sciences de gestion*, Editions EMS, Colombelles, p. 315-333.

GLYNN M. A., (2000), « When Cymbals Become Symbols: Conflict over Organizational Identity within a Symphony Orchestra », *Organization Science*, vol. 11, n°3, p. 285-298.

GOMBAULT, A. (2005), « Chapitre 2. La méthode des cas », in ROUSSEL P. et WACHEUX F. (dir), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, p. 31-64.

GOND J., IGALENS J., BRES L. (2013), « Rendre compte du social : L'art du compromis performatif », *Revue française de gestion*, vol. 237, n°8, p. 201-226.

GOODRICK E., REAY T., (2011), « Constellations of Institutional Logics: Changes in the Professional Work of Pharmacists. », *Work and Occupations*, n°38, p. 372-416.

GREENWOOD R., HININGS C. R., (1996), « Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. », *Academy of management review*, vol. 21, n°4, p. 1022-1054.

GRENIER C., JOSSERAND E., (2007), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », in THIETART R.A. (dir), *Méthodes de Recherche en Management*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, p. 107-139.

GRIMAND A., (2006). *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Presses Universitaires de Saint-Etienne. Saint-Etienne.

GRIMAND A., (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management et Avenir*, vol. 4, n°54, p. 237-257.

GUBA E.G., LINCOLN Y.S., (1994), « Competing paradigms in qualitative research », in DENZIN N.K and LINCOLN Y.S. (dir), *Handbook of qualitative research*, Editions Sage, Thousand Oaks, CA and London, p. 105-117.

GUERIN G., WILLS T., (1992), *Gestion des ressources humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal. Presse de l'Université de Montréal.

GUERIN G., WILS T., (2002), « La gestion stratégique des ressources humaines ». *Gestion*, vol. 27, n°2, p. 14-23.

GUERIN F., PIGEYRE F., (2007), « Peut-on encore parler de « la » professionnalisation de la GRH ? », *Actes XVIIIème Congrès de l'AGRH*, 19-21 septembre, Fribourg.

GUERIN F., PIGEYRE F., GILBERT P. (2009), « La professionnalisation de la fonction RH : Mythe et limites », *Revue française de gestion*, vol. 194, n°4, p. 105-121.

## H

HARRISON J. S., ST. JOHN C. H., (1996), « Managing and partnering with external stakeholders, *Academy of Management Executive* », vol. 10, n°2, p. 46-59.

HASSELBLADH H., KALLINIKOS J., (2000), « The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies », *Organization Studies*, vol. 21, n° 4, p. 697-720.

HATCHUEL A., WEIL B., (1992), *L'Expert et le Système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*. Economica. Paris.

HATZFELD H., SPIEGELSTEIN J., (2000), *Méthodologie de l'observation sociale. Comprendre, évaluer, agir*. Editions Dunod. Paris.

HEALY A., VERDIER E., (2010), « Dispositifs de connaissance et action publique en région : les Observatoires régionaux de l'emploi et de la formation. Provence-Alpes- Côte d'Azur versus Rhône-Alpes », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 1, n°5, p. 141-164.

HERENG H., (2003), *Réseaux d'observation sociale caractérisation et performance*. Thèse de doctorat. Université des sciences sociales Toulouse.

HOOD C., (1991), « A public management for all seasons ? », *Public administration*, vol. 69, n°1, p. 3-19.

HYBELS R.C., (1995), « On legitimacy, legitimation and organizations: a critical review and integrative theoretical model », *Academy of Management*, Mississippi State, p. 241-250.

## I

IGALENS J., LOIGNON C., (1997), *Prévenir les conflits et accompagner les changements : l'observation sociale au service des entreprises et des administrations*. Maxima Editions. Paris.

## K

KENNEDY M.T., FISS P.C., (2009), « Institutionalization, framing, and diffusion: the logic of TQM adoption and implementation decisions among US hospitals », *Academy of Management Review*, vol. 52, n°5, p. 897-918.

KRIEF N., ZARDET V., (2013), « Analyse de données qualitatives et recherche-intervention », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 95, n°2, p. 211-237.

KELMAN H.C., (2001), « Reflections on social and psychological processes of legitimization and delegitimization », in JOST J.T., MAJOR B. (dir), *The psychology of legitimacy. Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations*, Cambridge University Press, New York, p. 54-73.

KOSTOVA T., ZAHEER, S., (1999), « Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°1, p. 64-81.

## L

LAWRENCE T. B., SUDDABY R., (2006), « Institutions and institutional work » in R. CLEGG, C. HARDY, T. B. LAWRENCE, & W. R. NORD (dir), *Handbook of organization studies, 2nd Edition. 21*, Editions Sage, London, p. 5-254.

LANGLEY A., (1999), « Strategies for Theorizing from Process Data », *The Academy of Management Review*, vol. 24, n°4, p. 691-710.

LECA B., (2006), « Pas seulement des 'lemmings'. Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo institutionnalisme sociologique », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n°4, p. 67-86.

LEE R.M., (1993), *Doing research on sensitive topics*. Sage Publications. London.

LE MOIGNE J-L. (1995), *Les épistémologies constructivistes, 1<sup>ère</sup> édition*. PUF, Collections Que sais-je ? Paris.

LEVET P., (2013), « Des risques psychosociaux à la Qualité de Vie au Travail. Équiper les acteurs pour négocier le travail, l'expérience de l'ANACT. », *Négociations*, vol. 1 n°19, p. 97-111.

LORINO P., (1989), *L'économiste et le manager*. Editions La Découverte. Paris.

LORINO P., (2002), « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments. », *Document de recherche*, Essec Research Center, p. 23.

LORINO P. (2007), « Stylistic creativity in the utilization of management tools », *Essec Research Center*.

LORINO P., (2016), « L'apport de la pensée pragmatiste à l'approche processuelle », in DE VAUJANY F-X., HUSSENOT A., CHANLAT J-F. (dir), *Théories des organisations : nouveaux tournants*. Economica, Paris, p. 279-298.

LOUART P., (1995), *Succès de l'intervention en GRH*. Éditions Liaisons. Rueil-Malmaison.

LOUNSBURY M., (2007), « A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. », *The Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 2, p. 289-307.

LOUNSBURY M., (2008), « Institutional Rationality and Practice Variation: New Directions in the Institutional Analysis of Practice. », *Accounting, Organizations and Society*, n°33, p. 349-361.

## M

MARTINEAU R., (2012), « Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital », *Management & Avenir*, vol. 54, n°4, p. 215-236.

MARTINEAU R. (2014), « Proposition d'une grille d'analyse de l'usage des outils de gestion : application à un outil de reporting hospitalier », *Gestion et management public*, vol. 2, n°4, p. 21-43.

MATHEWS M.R., (1993), *Socially responsible accounting*, Chapman & Hill. London.

MAURER J.G., (1971), *Readings in Organization New Theory: open system approaches*. House. York. Random.

MAZARS-CHAPELON A., (2000), « Le processus d'adoption des nouveaux outils de gestion : quels facteurs de succès ? Etude exploratoire », *IXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 24-26 mai, Paris.

MAZARS-CHAPELON A., (2002), « Les raisons de l'adoption de nouveaux outils de gestion dans les organisations, ou de l'importance des émotions. », *XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 5-7 juin, Paris.

MENDEZ A., (2010), *Processus : concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, Academia-Bruylant. Louvain-la-Neuve.

MICALEFF A., (1990), « Épistémologies du marketing : convergence méthodologique », in MARTINET A.C. (dir), *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, Paris, p. 183-210.

MICHAUD V., (2011), *Médiation des tensions dans une coopérative de solidarité : Des chiffres et des lettres*. Thèse de doctorat en gestion. Université du Québec à Montréal.

MIDLER C., (1990), « Instrumentation économique et mutation industrielle », in ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique : approches et applications nouvelles*, Economica, Paris, p. 317-337.

MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J., (1997), « Toward a theory of stakeholder: identification and salience, defining the principle of who and what really counts », *Academy of management review*, vol. 22, n°4, p. 853-886.

MEYER J.W., ROWAN B., (1977), « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, p.340-363.

MOISDON J-C., (1997), *Du mode d'existences des outils de gestion*, Editions Seli Arslan. Paris.

MOISDON J-C., (2005), « Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage », in LORINO (dir), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte « Recherches », Paris, p. 239-250.

MONNEUSE D., GILBERT P., (2011), « Les figures de la professionnalisation en GRH », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 251, n°5, p. 101-106.

MONTGOMERY K., OLIVER A.L., (1996), « Responses by professional organizations to multiple and ambiguous institutional environments: the case of AIDS », *Organization Studies*, vol. 17, n°4, p. 649-671.



## O

OIRY E., BELLINI S., COLOMER T., FAYOLLE J., FLEURY N., FREDY-PLANCHOT A., KAHMANN M., GRIMAND A., LAVAL F., LE GUELLEC T., LE JEUNE J-F., MALAQUIN M., MARTIN F., REMOND A., VINCENT S. (2013), « La GPEC : de la loi aux pratiques RH? Identification de quatre idéaux-types », *Gérer et comprendre*, vol. 2, n°112, p. 4-16.

OLIVER C., (1991), *The Borderless World: power and strategy in the inter-linked economy*. Harper Business. New York.

ORLIKOWSKI W.J., (1992), « The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations », *Organization Science*, vol. 3, n° 3, p. 398-427.

## P

PARSONS T. (1960), *Structure and process in modern societies*. Free Press, New York.

PACHE A. C., SANTOS F., (2010), « When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. », *Academy of Management Review*, vol. 35, n°3, p.455-476.

PACHE A. C., SANTOS F., (2013), « Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics », *Academy of Management journal*, vol. 56, n°4. p. 972-1001.

PEIRCE C.S., (1931). *Collected Papers*. Press of Harvard University. Cambridge. MA.

PEREZ Y-A., (2008), « La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain », *Humanisme et Entreprise*, n°288, p. 101-113.

PERRET V., SEVILLE M., (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », in THIETART R.A. (dir), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, p. 13-33.

PESQUEUX Y., (2006), « Le nouveau management public » (ou New Public Management), Document de travail.

PETIT V., MARI I., (2009), « La légitimité des équipes dirigeantes : une dimension négligée de la gouvernance d'entreprise ». *Cahier de recherche de l'EDHEC*.

PETRIN A., GENDRON C., SAINT-PIERRE J., (2003), « Légitimité et responsabilité sociale de l'entreprise », *Recueil de textes. Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*. Ecole des Sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal.

PETTIGREW A.M., (1985). *The awakening giant: continuity and change in imperial chemical industries*. Basil Blackwell. Oxford-New York.

PETTIGREW A.M., (1987), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, vol. 24, n°6, p. 649-670.

PETTIGREW A.M., (1990), « Longitudinal field research on change: theory and practice », *Organization science*, vol. 1, n°3, p. 267-292.

PFEFFER, J., SALANCIK, G.R., (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper and Row. New York.

PHILLIPS N., LAWRENCE T.B., HARDY C., (2004), « Discourse and institutions », *Academy of management review*, vol. 29, n°4, p.635-652.

PIAGET J., (1967), *Logique et connaissance scientifique*. Gallimard. Paris.

PICHAULT F., NIZET J., (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Editions Seuil. Paris.

PICHAULT F., (2006), « L'intervention en organisation : une question de légitimation systémique », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 12, n°26, p. 63-96.

PICHAULT F., LISEIN O., RONDEUX G., XHAUFLAIR V., (2008), *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable*. Vuibert. Paris.

PLISSON C., CHAMUSSY Y., (1997). *Le social, enjeu de l'entreprise*. Editions ESKA. Paris.

POWELL W.W., DI MAGGIO P.J., (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press. Chicago.

## R

RABARDEL P., (1999), « Le langage comme instrument? Elements pour une théorie instrumentale élargie », in CLOT Y. (dir), *Avec Vygotski*, Editions La Dispute, Paris, p. 265-289.

RAO H., MONIN P., DURAND R., (2003), « Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. », *American Journal of Sociology*, n°108, p. 795–843.

RAUTIAINEN A., JÄRVENPÄÄ M., (2012), « Institutional Logics and Responses to Performance Measurement Systems. », *Financial Accountability & Management*, n°28, p. 164-188.

REAY T., HININGS C. R., (2005), «The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta », *Organization Studies*, vol. 26, n°3, p. 351–384.

REYNAUD E., WALAS A., (2015), « Discours sur la RSE dans le processus de légitimation de la banque », *Revue française de gestion*, vol. 248, n°3, p.187-209.

RORTY R., (1995), *L'espoir au lieu du savoir, Introduction au pragmatisme*. Albin Michel. Paris.

RUEF M., SCOTT W.R., (1998), « A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n°4, pp.877-904.

## S

SANDBERG J., (2005), « How do we justify knowledge produced with interpretive approaches? » *Organizational Research Methods*, vol. 8, n°1, p. 41-68.

SARAZIN B., (2015), « Vers une nouvelle génération des observatoires de la QVT. Bilan et perspectives de dispositifs innovants mais fragiles », *La Revue des Conditions de Travail*, n°3, p. 91-100.

SCOUARNEC A. (2004), « L'observation des métiers : définition, méthodologie et "actionnabilité" en GRH », *Management & Avenir*, vol. 1, n° 1, p. 23-42.

SCOTT W.R., (1987), « The adolescence of institutional theory », *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, p. 493-511.

SCOTT W.R., (1995). *Institutions and organizations*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA.

SCOTT W.R., RUEF M., MENDEL P.-J., CARONNA C.-A., (2000), *Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care*. University of Chicago Press. Chicago.

SCOTT W.R., (2001), *Institutions and Organizations. Second Edition*. Sage Publications. San Francisco.

SMITH N.C., (1991), « The case study: a vital yet misunderstood research method for management », in SMITH N.C. and DAINTY P. (dir), *The Management Research Handbook*, Routledge, New-York, p. 236-247.

STONE M.M, BRUSH C.G., (1996), « Planning in ambiguous contexts: the dilemma of

meeting needs for commitment and demands for legitimacy », *Strategic Management Journal*, vol. 17, n°8, p. 633-653.

SUCHMAN M.C. (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, p.571-610.

SUPIOT C., RUOLS R., (1993), « Pour de nouvelles relations sociales », *Revue Personnel*, n° 341, p. 44-48.

## T

TERRISSE P., (2012), « Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire », *Management & Avenir*, vol. 54, n° 4, p. 145-167.

TERRISSE P., (2013). *Les outils de gestion, transporteurs et régulateurs des logiques institutionnelles : cas de deux organisations de capital-risque solidaire*. Thèse en Sciences de gestion. Université Paris-Est.

THIETARD R-A. (dir), (2007), *Méthodes de recherche en management*. 3<sup>ème</sup> édition. Éditions Dunod. Paris.

THORNTON P.H., OCASIO W., (1999), « Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990 », *American Journal of Sociology*, n°105, p. 801-843.

THORNTON P.H., (2002), « The Rise of The Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics », *Academy of Management Journal*, n°45, p. 81-101.

THORNTON P.H., OCASIO W., (2008), « Institutional logics », in GREENWOD R., OLIVER C., LAWRENCE T.B., MEYER R.E. (dir), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage, London, p. 99-129.

THORNTON P.H., OCASIO W., LOUNSBURY M., (2012), *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*. Oxford University Press.

TOWNLEY B., (1997), « The institutional logic of performance appraisal. », *Organization Studies*, vol. 18, n° 36, p. 287-306.

TOWNLEY B., (2002), « The role of competing rationalities in institutional change », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, p. 163-179.

TRACEY P., PHILLIPS N., JARVIS O., (2011), « Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model. », *Organization Science*, vol. 22, n°1, p. 60-80.

TRICARD B., (2016), « Le temps dans la pensée processuelle », in DE VAUJANY F-X., HUSSENOT A., CHANLAT J-F. (dir), *Théories des organisations : nouveaux tournants*. Economica. Paris, p. 299-318.

## U

ULRICH D., (1997), *Human Resource Champions, The Next Agenda for Adding Value to HR Practices*. Harvard Business School Press. Harvard.

URIO P., (1998), « La gestion publique au service du marché », in HUFTY M. (dir), *La pensée comptable : Etat, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*. Editions PUF et Les nouveaux Cahiers de l'IUED. Paris et Genève, p. 91-124.

## V

VINCK D., (2009), « De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière, Vers la prise en compte du travail d'équipement », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, n° 1, p. 51-72.

VLAMYNCK G., GILBERT P. (2010), « Les observatoires des métiers. Etat de l'observation prévisionnelle en entreprise », *Entreprise et Personnel*. Note d'actualité, n°291, septembre 2010.

## W

WACHEUX F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica. Paris.

WEBER M., (1971), *Économie et société, Tome 1 : Les catégories de la sociologie*, Collections Recherches en sciences humaines. Plon. Paris.

WEIGELT K., CAMERER C., (1988), « Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications », *Strategic Management Journal*, vol.9, p. 443-454.

## Y

YANOW D., (2006), « Neither rigorous nor objective: Interrogating criteria for knowledge claims in interpretive science » in YANOW D. and SCHWARTZ-SHEA P. (dir), *Interpretation and method: empirical research methods and the interpretive turn*, M.E Sharpe INC., London, p. 67-88.

YIN R., (1981), « The case study crisis: some answers », *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, p. 58-65.

## Z

ZILBER T. B., (2002), « Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel. », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, p. 234-254.

ZUCKER L.G., (1991), « The role of institutionalization in cultural persistence », in DI MAGGIO P.J., POWELL W.W. (dir), *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago, Chicago, p. 83-107.

### *Références citées et non exploitées*

ABBOTT A., (1990), « A primer on sequences methods », *Organization Science*, vol. 1, n°4, p. 375-392.

ABBOTT A., (1995), « Sequence analysis: new methods for old ideas », *Annual Review of Sociology*, vol. 21, p. 93-113.

ABBOTT A., (2001), *Time mater. On theory and methods*. University of Chicago Press. Chicago.

CHANDELER A.D., (1962), *Strategy and structure*. MIT Press. Cambridge.

DUMEZ H., (2010), « Element pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion – Ou que répondre à la question : ‘quelle est votre posture épistémologie ?’ », *Le Libellio d’Aegis*, vol. 6, n°4, p. 3-16.

GARFINKEL H., (1984), *Studies in ethnomethodology*. Polity Press. Cambridge.

GORSETTI M., (2004), *Sociologie de l’imprévisible*. Editions PUF. Paris.

VAN DE VEN A.H., POOLE M.S., (1995), « Explaining development and change in organizations », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 510-540.





## Table des matières

<b>Introduction générale.....</b>	<b>9</b>
<b>Première partie : Revue de la littérature .....</b>	<b>19</b>
<b>Chapitre 1 : Les observatoires des dispositifs représentatifs de l'évolution de la GRH.....</b>	<b>21</b>
1.1 Les observatoires : des objets peu étudiés .....	22
1.1.1 Un lieu de production de connaissances.....	22
1.1.2 Des instruments chargés d'enjeux pour les acteurs.....	28
1.2 De la production de connaissances statistiques à l'observation sur le terrain : l'évolution des méthodes mobilisées par les observatoires .....	32
1.2.1 Une volonté de récolter l'information directement à la source .....	32
1.2.2 Les nouveaux moyens mobilisés par les observatoires .....	40
1.3 Les observatoires, des outils résultant de l'évolution de la GRH .....	41
1.3.1 L'évolution de la GRH : de l'administration à l'action .....	41
1.3.2 Vers une expertise de la fonction RH plutôt qu'une professionnalisation .....	44
1.3.3 Les observatoires, « moteurs fragiles » de l'expertise RH ?.....	47
<b>Conclusion du chapitre 1 .....</b>	<b>51</b>
<b>Chapitre 2 : Les multiples vies d'un outil de gestion : entre fonctions multiples et appropriations successives.....</b>	<b>53</b>
2.1 Les diverses fonctions d'un dispositif de gestion .....	54
2.1.1 Les dispositifs de gestion : produits d'une construction sociale .....	54
2.1.2 Plusieurs typologies des fonctions d'un dispositif de gestion .....	59
2.2 L'appropriation : un processus révélateur des jeux d'acteurs autour des dispositifs de gestion .....	68
2.2.1 De multiples appropriations au cours de l'existence d'un dispositif de gestion .....	69
2.2.2 Les dispositifs de gestion au coeur des enjeux institutionnels des acteurs.....	75
2.2.3 Un des enjeux autour des dispositifs de gestion : la construction par les acteurs d'une légitimité .....	80
<b>Conclusion du chapitre 2 .....</b>	<b>85</b>
<b>Chapitre 3 : La légitimité d'un dispositif de gestion confrontée aux logiques institutionnelles présentes dans une organisation .....</b>	<b>87</b>
3.1 L'interaction entre outils et logiques institutionnelles portées par les acteurs : les manques empiriques de la littérature.....	88
3.1.1 Les logiques institutionnelles, un regard critique sur les théories néo-institutionnalistes .	88
3.1.2 Le rôle des outils de gestion lors de tensions entre les logiques institutionnelles des acteurs d'une organisation .....	93
3.1.3 L'interaction entre outils et logiques institutionnelles : l'apport du concept de légitimité organisationnelle .....	98
3.2 Le concept de légitimité intra-organisationnelle .....	102
3.2.1 L'importance de la distinction des évaluateurs de la légitimité .....	102
3.2.2 L'apport des travaux sur la légitimité intra-organisationnelle .....	106

3.3 L'intérêt d'un cadre théorique analysant la légitimité intra-organisationnelle d'un dispositif de gestion face aux logiques institutionnelles présentes dans une organisation .....	116
3.3.1 Le processus : le point de convergence de nos trois corpus théoriques .....	117
3.3.2 Un cadre théorique rassemblé autour l'approche contextualiste .....	124
<b>Conclusion du chapitre 3 .....</b>	<b>131</b>
<b>Fin de la première partie .....</b>	<b>133</b>
<b>Deuxième partie : Design de la recherche .....</b>	<b>135</b>
<b>Chapitre 4 : La construction de notre objet de recherche dans un positionnement épistémologique interprétativiste .....</b>	<b>137</b>
4.1 Un objet de recherche enrichi par des études exploratoires .....	138
4.1.1 La fragilité et le besoin de légitimité des observatoires mis en évidence lors de la phase exploratoire .....	138
4.1.2 L'opacité autour des observatoires dans les organisations .....	142
4.2 Une recherche inscrite dans un paradigme épistémologique interprétativiste .....	146
4.2.1 L'intérêt du travail épistémique d'un chercheur .....	147
4.2.2 L'adéquation du choix du paradigme interprétativiste avec notre démarche de recherche selon les questions fondamentales d'un travail épistémique .....	149
4.3 La réalisation d'une étude de cas unique au travers d'un raisonnement abductif .....	151
4.3.1 L'analyse d'un observatoire dans un mode de raisonnement de l'abduction .....	152
4.3.2 Une démarche de recherche basée sur une étude de cas unique .....	154
<b>Conclusion du chapitre 4 .....</b>	<b>159</b>
<b>Chapitre 5 : Les méthodes de récolte et d'analyse de données .....</b>	<b>161</b>
5.1 La présentation du cas .....	162
5.1.1 La structure organisationnelle de l'établissement public de recherche .....	162
5.1.2 Un observatoire des métiers avec de nombreuses missions .....	164
5.2 Les méthodes de récolte de données .....	167
5.2.1 Les entretiens semi-directifs .....	167
5.2.2 Le travail d'analyse documentaire .....	170
5.2.3 Les observations non participantes .....	172
5.3 La méthode d'analyse de données et l'organisation de la restitution des résultats .....	172
5.3.1 Une analyse et un codage des données dépendant du déroulement de notre recherche .....	173
5.3.2 Identification des événements marquants de l'histoire de l'observatoire : la méthodologie des trajectoires des projets dans les organisations .....	175
<b>Conclusion du chapitre 5 .....</b>	<b>183</b>
<b>Fin de la deuxième partie .....</b>	<b>185</b>

**Troisième partie : Analyse des résultats et discussion ..... 187**

**Chapitre 6 : Une manifestation sans contrainte de la logique d'observation sociale des membres de l'observatoire ..... 189**

6.1 Un contexte de modernisation de la gestion des ressources humaines dans l'organisme favorable à l'introduction d'un observatoire des métiers ..... 190

6.1.1 La modernisation des administrations publiques : les prémises d'un nouveau management public ..... 190

6.1.2 La nouvelle vision de la GRH au sein de l'organisme aboutissant à la création d'un observatoire des métiers ..... 194

6.2 Le processus d'intégration de l'observatoire dans la nouvelle politique RH de l'organisme 202

6.2.1 Une logique d'observation sociale caractérisée par l'indépendance des membres de l'observatoire ..... 203

6.2.2 La valeur structurelle de l'observatoire : un dispositif d'aide à la décision et de communication pour la DRH ..... 209

6.3 Des fonctions développées et une légitimité acquise autour de la production de connaissances concernant les ingénieurs et techniciens ..... 216

6.3.1 De nombreuses études et des outils concernant des métiers IT spécifiques... et la difficulté d'étudier les chercheurs ..... 217

6.3.2 Un observatoire des métiers ayant une fonction principalement épistémique et une légitimité cognitive dans l'organisme..... 223

**Conclusion du chapitre 6 ..... 229**

**Chapitre 7 : Une confrontation entre deux logiques qui modifie la fonction et la légitimité de l'observatoire ..... 231**

7.1 Des transformations profondes au sein de la DRH avec la montée en puissance du nouveau management public ..... 232

7.1.1 De la LOLF à la loi de programme pour la recherche de 2006 : les conséquences du nouveau management public sur la gestion des organismes de recherche ..... 232

7.1.2 Un organisme critiqué pour sa gestion et l'intégration officielle de l'observatoire des métiers au sein de la DRH ..... 236

7.2 Le processus de défense des membres de l'observatoire face à l'appropriation du dispositif par la DRH..... 242

7.2.1 La confrontation entre la logique d'observation sociale des membres de l'observatoire et la logique gestionnaire de la DRH ..... 242

7.2.2 L'appropriation par la DRH : la valeur d'appropriation construite de l'observatoire ..... 247

7.3 L'influence majeure des nouvelles activités de l'observatoire sur son fonctionnement et sa légitimité au sein de l'organisme ..... 251

7.3.1 Des études moins nombreuses commanditées principalement par la DRH ..... 252

7.3.2 Un tournant pragmatique pour la fonction et la légitimité de l'observatoire dans l'organisme..... 255

**Conclusion du chapitre 7 ..... 261**

**Chapitre 8 : Un compromis entre les deux logiques qui aboutit à une nouvelle fonction pour l'observatoire..... 263**

8.1 L'importance accrue de la GPEC dans le cadre des réformes de la fonction publique et de la recherche ..... 264

8.1.1 L'obligation d'une prise en compte des agents dans les réformes de la fonction publique 264

8.1.2 Entre contrainte budgétaire et accompagnement des agents dans le changement : un organisme de recherche au cœur des questions de GPEC de l'époque dans la fonction publique ..... 268

8.2 Le processus de compromis entre la DRH et l'observatoire pour les besoins de la politique de GPEC.....	273
8.2.1 Quand les logiques d'observation sociale et gestionnaire se rejoignent grâce à une nouvelle logique d'expertise portée par les membres de l'observatoire .....	273
8.2.2 La GPEC par l'observatoire : la valeur caution du dispositif pour la DRH .....	280
8.3 L'arrêt des études, le symbole de la nouvelle fonction et légitimité de l'observatoire tournée vers l'expertise .....	283
8.3.1 Un observatoire se spécialisant vers l'accompagnement des agents et des organisations au détriment de la réalisation des études .....	284
8.3.2 Une nouvelle fonction d'expertise et une légitimité expertale pour l'observatoire au sein de l'organisme.....	289
<b>Conclusion du chapitre 8 .....</b>	<b>295</b>
<b>Chapitre 9 : Apports et limites d'une recherche sur les conditions du maintien d'un observatoire dans une organisation .....</b>	<b>297</b>
9.1 Les apports théoriques issus de l'analyse d'un observatoire des métiers .....	298
9.1.1 La nécessité des observatoires de produire des connaissances actionnables pour les acteurs d'une organisation .....	300
9.1.2 La proposition d'une typologie des fonctions d'un dispositif de gestion moins cloisonnée .....	306
9.1.3 Le dispositif de gestion, objet puis médiateur des conflits entre des logiques institutionnelles ? .....	309
9.1.4 Une analyse empirique de l'aspect processuel du concept de légitimité intra-organisationnelle .....	312
9.2 Les apports managériaux, perspectives de recherche et limites de notre travail .....	315
9.2.1 Des apports managériaux à destination de membres d'observatoires et de direction RH .....	315
9.2.2 Un cadre théorique à remobiliser pour d'autres dispositifs et une nouvelle lecture de l'influence du nouveau management public .....	318
9.2.3 Les limites inhérentes au cadre théorique et à notre objet de recherche .....	321
<b>Récapitulatif des apports et limites de notre recherche .....</b>	<b>325</b>
<b>Fin de la troisième partie .....</b>	<b>327</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>329</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>335</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>361</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>367</b>

## Table des tableaux

Tableau 1 : Comparaison des pratiques sociales en gestion des ressources humaines ..	23
Tableau 2 : Avantages et inconvénients des outils mobilisés au sein des observatoires	39
Tableau 3 : Différences entre outil et instrument de gestion selon Gilbert (1998).....	56
Tableau 4 : L'agence des outils de gestion vue au travers de leurs effets non attendus (Chiapello et Gilbert, 2016).....	64
Tableau 5 : Fonctions d'un outil de gestion inspirées des typologies de Moisdon (1997), Gilbert (1998), Chiapello et Gilbert (2016).....	68
Tableau 6 : Cadre théorique de l'appropriation des outils de gestion (De Vaujany, 2005) .....	70
Tableau 7 : Typologie des logiques institutionnelles à un niveau sociétal proposée par Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012) .....	92
Tableau 8 : Récapitulatif des différentes catégories de légitimité dans la littérature et mobilisées dans notre recherche.....	112
Tableau 9 : Signification des différentes hypothèses fondatrices du paradigme épistémologique interprétativiste (Avenier et Gavard-Perret, 2012).....	148
Tableau 10 : Récapitulatif des entretiens exploratoires avant notre étude de cas.....	168
Tableau 11 : Récapitulatif des entretiens effectués dans le cadre de notre étude de cas .....	169
Tableau 12 : Documents recueillis et analysés dans le cadre de notre recherche .....	171
Tableau 13 : Méthodologies de recherche, précision et généralité des résultats (Langley, 1999 cité par Brochier et al., 2010).....	178
Tableau 14 : Ingrédients et éléments de codage relatifs à la dimension contexte.....	181
Tableau 15 : Ingrédients et éléments de codage relatifs à la dimension processus.....	181
Tableau 16 : Ingrédients et éléments de codage relatifs à la dimension contenu.....	182
Tableau 17 : Caractérisation de la logique d'observation sociale des membres de l'observatoire .....	209
Tableau 18 : Études réalisées par les membres de l'observatoire pendant la séquence 1 .....	218
Tableau 19 : Comparaison entre la logique d'observation sociale et la logique gestionnaire .....	247
Tableau 20 : Études réalisées par les membres de l'observatoire pendant la séquence 2 .....	253
Tableau 21 : La caractérisation de la logique d'expertise des membres de l'observatoire .....	279
Tableau 22 : Études réalisées par les membres de l'observatoire pendant la séquence 3 .....	287
Tableau 23 : Proposition d'une typologie des fonctions d'un outil de gestion .....	308

## Table des schémas

Schéma 1 : La circulation de l'information par Igalens et Loignon (1997) .....	31
Schéma 2 : Processus d'appropriation d'un outil de gestion selon De Vaujany (2005) ..	71
Schéma 3 : Regards pour penser l'appropriation des outils de gestion (Grimand, 2012)	73
Schéma 4 : Typologies des parties prenantes (Mitchell et al., 1997).....	103
Schéma 5 : Approche contextualiste Pettigrew (1987), repris par Brouwers et al., (1997) .....	126
Schéma 6 : Le cadre d'analyse de notre recherche .....	128
Schéma 7 : Le raisonnement par abduction dans le cadre de notre recherche.....	154
Schéma 8 : Organigramme en 2017 de l'organisme de recherche.....	162
Schéma 9 : Organigramme en 2017 de la DRH de l'organisme .....	165
Schéma 10 : Organigramme de l'établissement en 1997 .....	198
Schéma 11 : Organigramme de l'établissement en 2003 .....	199
Schéma 12 : Organigramme de la DRH de l'établissement en 2003.....	200
Schéma 13 : Analyse de la séquence 1 de la trajectoire de l'observatoire dans l'organisme - Moteur téléologique.....	230
Schéma 14 : Organigramme de l'organisme en 2009 .....	238
Schéma 15 : Organisation de la DRH en 2007.....	239
Schéma 16 : Organisation de la DRH en 2009.....	240
Schéma 17 : Analyse de la séquence 2 de la trajectoire de l'observatoire dans l'organisme - Moteur dialectique.....	262
Schéma 18 : Organigramme de l'organisme en 2014 .....	270
Schéma 19 : Organigramme de la DRH en 2014 .....	271
Schéma 20 : Analyse de la séquence 3 de la trajectoire de l'observatoire dans l'organisme - Moteur téléologique.....	296
Schéma 21 : Récapitulatif à travers notre cadre théorique de l'évolution de l'observatoire au cours des trois séquences identifiées .....	299

# Annexes

Annexe 1 : Grille de codage avec des exemples de verbatim.....	368
Annexe 2 : Exemple de guide d'entretien.....	374
Annexe 3 : Exemple de guide d'entretien spécifique aux acteurs de la DRH.....	377
Annexe 4 : Exemple de retranscription d'un entretien.....	380
Annexe 5 : Exemple d'analyse de documents.....	396



## Annexe 1 : Grille de codage avec des exemples de verbatim

Ingrédients	Éléments caractéristiques des ingrédients	Exemples de verbatim
<b>Contexte</b>		
<b>Contexte externe à l'organisme</b>	Évolution de la fonction publique en général.	« <i>En ce moment, vous ne le voyez pas, ça va arriver, on réforme toutes les primes de la fonction publique. On réforme toutes les grilles indiciaires de la fonction publique. On a prolongé une loi qui a un impact sur l'organisation des concours réservés l'année prochaine. En fait, la fonction publique balance des textes tous les jours, tous les mois, toutes les semaines qui ont un impact majeur sur les autres services de la DRH de l'organisme.</i> » (Actuel responsable de l'observatoire / Chargé d'études de l'observatoire (2001-2009)).
	Évolution des politiques publiques nationales et européennes de la recherche scientifique.	« <i>Ça me paraît être un contresens pour l'organisme de dissocier la mise en place de l'observatoire à l'évolution de ce qui s'est passé dans la fonction publique et les emplois à l'organisme. Je m'explique : en 82 la loi d'orientation, si vous allez la regarder vous verrez que c'est la première fois dans les EPST qu'on reconnaît les métiers de la recherche. On reconnaît l'existence des métiers spécifiques de la recherche, ça ouvre la voie à la modification générale de la fonction publique et à la titularisation des personnels...</i> » (DRH de l'organisme (2001-2005) / Directeur délégué pour les cadres supérieurs actuellement).
<b>Contexte interne</b>	Évolution de la politique RH, transformation de la DRH au cours de la période étudiée (DRH successifs, nouveaux outils, réorganisation des services...).	« <i>A l'origine en 94 c'était un observatoire rattaché auprès de la DRH, mais on était à l'époque d'un DG où c'était quelque chose, où y a eu un vent de modernisation énorme de la fonction RH. On a créé une délégation de RH, avant il n'y avait qu'une direction des personnels. Mais, en tout cas, il y a eu un vent de belle RH, de RH un peu puriste qui n'est pas. Alors, c'est facile, c'était une RH qui n'avait pas à gérer la masse salariale, qui n'avait pas à gérer les campagnes de concours. Elle pouvait s'offrir le luxe de la réflexion du suivi de carrière, de la formation...</i> » (Responsable de l'observatoire actuel / Chargé d'études de l'observatoire (2001-2009)).
	<b>Organigrammes</b> de l'organisme et de la DRH pour déterminer la place occupée par l'observatoire dans l'établissement selon les séquences.	« <i>Dans les années 2007, à la DRH de mon temps, il y avait un service qui gérait les effectifs et qui produisait le bilan social ; et à côté, cet appendice sympa qui était l'observatoire qui faisait des choses. C'était une étape pour la maison en 2007, au moment où se sont resserrées les problématiques des ressources, au moment où l'on a commencé la nouvelle approche. La DRH s'est restructurée. L'observatoire a récupéré la partie bilan social, avec une production de données quali-quantifiées. Il a été mis au cœur de la stratégie de l'établissement.</i> » (DRH de l'organisme (2001-2005) / Directeur délégué pour les cadres supérieurs actuellement).
	<b>Profil</b> des membres de l'observatoire ou de certaines parties prenantes comme le	« <i>Je suis juriste et sociologue, j'ai passé une licence de droit public et de droit privé, j'ai</i>

	DRH expliquant son évolution.	<i>commencé des études de sociologie avec immédiatement une spécialisation en sociologie des relations industrielles, et ensuite en DEA sociologie du travail et des organisations. J'ai fait ça, arrivé en 3<sup>ème</sup> année de thèse, je n'avais pas terminé ma thèse, j'étais au terme de mon allocation j'avais d'autres soucis personnels qui nécessitaient que j'aie un emploi. J'ai une chance extraordinaire c'est un de mes amis qui m'a présenté un CDD qui était ouvert à l'observatoire où il recrutait un spécialiste en sociologie des professions des organisations. » (Chargé d'études de l'observatoire (1997-2001) / RRH dans une délégation régionale).</i>
--	-------------------------------	--

Ingrédients	Éléments caractéristiques des ingrédients	Exemples de verbatim
<b>Processus</b>		
<b>Expression des logiques institutionnelles</b>	Analyser les différents <b>discours</b> des acteurs révélateurs de leurs stratégies et intérêts autour de l'observatoire.	« <i>Intégrer par les autres services ? Ils font avec (rires) quand ça leur tombe dessus. Ils oublient surtout, aussi au sein de la DRH peut-être moins dans d'autres services, vu que tout le monde est sur une temporalité gestion, ils oublient que notre rôle c'est de prendre du recul et de pointer ce qui ne va pas donc voilà. Ils nous perçoivent comme un service de la DRH alors qu'on a une casquette un petit peu particulière, bon tout le monde te dit qu'il est particulier mais on n'a pas le même fonctionnement que les autres services.</i> » (Chargé d'études de l'observatoire depuis 2012).
	Différentes <b>collaborations</b> de l'observatoire avec les services RH, agents, ou syndicats faisant parfois apparaître certaines tensions.	« <i>C'est le regret, c'est qu'on n'est pas inséré en amont on n'a pas la même compétence. Il faut avoir une expertise et travailler avec un réseau (...) Pour être franc, oui l'objet des études, oui mais je comprends que nous ne sommes qu'un rouage, qu'un élément au titre de l'étude parce qu'il n'y a pas une source ou des sources... Quand il s'agit d'une étude, réfléchir à l'étude, à la problématique comme l'interdisciplinarité... Il va falloir encore un peu de temps pour vendre cette problématique-là, alors que peut-être si on y était depuis plus longtemps, autrement considéré comme un acteur pour produire des choses pour l'après, on serait plus efficace. On est, nous, regardé comme un des acteurs pouvant contribuer à l'étude. Je trouve qu'on perd pour nous et pour notre activité, on pourrait faire plus.</i> » (Responsable service IT).
	<b>COS</b> : instance révélatrice de certaines séquences de l'observatoire et de sa place dans l'organisme. Reflet de certaines interactions/stratégies entre des parties prenantes importantes (DRH, syndicats...).	« <i>Le COS, moi, j'ai beaucoup œuvré pour aider à le remettre en place parce que je pense que ça nourrit vraiment le quali, nourrit le quanti, le quanti nourrit le quali. Et du coup, s'il n'y a pas ce comité, entre guillemets le dialogue social c'est quand même quelque chose que la direction regarde de près. Du coup, ça permet au moins deux fois par an de mettre en visibilité, d'accorder du temps si ce n'est que 3 heures tous les 6 mois... mais voilà.</i> » (Actuel responsable de l'observatoire / Chargé d'études (2001-2009)).
	Identification et caractérisation des logiques institutionnelles sur la base des critères issues de la littérature et en fonction du contexte et des éléments ci-dessus.	
<b>Appropriations et usages de l'observatoire</b>	<b>Valeur caution</b> – L'observatoire est utilisé par les acteurs de l'organisation pour légitimer leurs actions	« <i>Peut-être que le DRH aura sans doute des idées, moi je pense que là le gros enjeu qu'on a c'est tout ce qui tourne autour... Je ne vous ai pas parlé de la QVT tout ça s'est lié, je veux dire les réorganisations, l'accompagnement. Tout ça relève de mieux connaître nos agents, mieux les accompagner, leur offrir une organisation qui soit pertinente opérationnelle, éviter les erreurs éviter les conflits, on a un gros enjeu sur les RPS et la</i>

		<p><i>QVT. Voilà l'observatoire qui a commencé à traiter de ces sujets un peu à travers la GPEC, un peu à travers une étude sur les chercheurs, est en train de prendre une importance sur ces sujets. Pour nous, c'est vraiment des sujets des gros enjeux pour les années à venir. Pour moi, je pense que l'observatoire est appelé à jouer un rôle fondamental là-dessus. » (Adjoint du DRH).</i></p>
	<p><b>Valeur structurelle</b> - L'observatoire est mobilisé et mis en avant pour ses capacités techniques</p>	<p><i>« Je parle, de mémoire, c'est une époque où l'observatoire des métiers était réputé pour produire des docs de qualité, qui étaient intéressants, sur lesquels il y a des réseaux professionnels qui s'appuyaient dessus et c'était bien accueilli. » (DRH de l'organisme (2001-2005) / Directeur délégué pour les cadres supérieurs actuellement).</i></p>
	<p><b>Valeur d'appropriation (construction et usage)</b> – Les acteurs donneront un sens à l'observatoire en se le réappropriant (construction) ou à travers ses effets pratiques et sa performance opératoire ou économique (à l'usage).</p>	<p><i>« Chaque service de la DRH est particulier, donc l'observatoire est particulier dans ce sens qu'il a des missions spécifiques, qui lui sont propres, qui ne sont pas celles des autres. Après encore une fois l'OMES a des interactions avec un nombre très très important de services et ça, même pas forcément ponctuel dans des projets, il y a des récurrents. Alors le récurrent, c'est évidemment à l'occasion de bilan social, l'OMES va solliciter l'ensemble des services qui participent qui apportent des contributions au bilan social. » (DRH adjoint).</i></p>

Ingrédients	Éléments caractéristiques des ingrédients	Exemples de verbatim
<b>Contenu</b>		
<b>Études et outils de l'observatoire</b>	Différentes <b>études</b> réalisées par l'observatoire lors des différentes séquences.	« <i>Les études, elles ont divers commanditaires. En premier, c'est la direction, ça peut aussi être des conseils scientifiques de l'organisme ou d'un institut de la direction générale ou notre DRH, ou des membres du COS. On va nous dire : « Je pense que sur la BAP D, c'est la BAP en termes d'effectif la plus restreinte, ils sont 500, la plus diplômée, la plus qualifiée, la plus vieillissante, la moins recrutée, donc on s'interroge sur le devenir de cette BAP, vous pourriez faire une étude sur l'état des lieux de cette BAP ? ... » Le COS nous a saisi, pour mener une étude sur la BAP D. Sur l'interdisciplinarité des chercheurs, c'est la DRH qui nous a sollicité, dans le cadre de l'étude de l'interdisciplinarité des ingénieurs et techniciens, c'est le conseil scientifique de l'organisme qui nous a saisi... Il y a différents commanditaires, l'enjeu est toujours le même. Il y a une tension une nécessité d'avoir un regard objectif et analytique par une démarche empirique sur ce sujet... » (Responsable adjoint de l'observatoire).</i>
	<b>Outils</b> produits et mobilisés par l'observatoire lors des différentes séquences montrant l'orientation de ses travaux.	« <i>Ce portail des métiers des IT, en fait là, on va devoir le mettre à jour parce qu'il va y avoir d'ici quelques semaines la publication de l'arrêté de REFERENS 3, il va être fermé pendant au moins 4 mois parce qu'il y a plein d'infos dessus et donc ça fait aussi partie du travail des deux permanents que vous allez rencontrer demain que d'avoir participé au groupe de travail du ministère pour la mise à jour des fiches emploi-type... Ce portail dans sa conception, il a été vu comme ne devant pas seulement être un copier-coller des fiches emplois-types qu'on peut trouver sur les fiches du ministère, et donc, du coup, on y a mis des infos sur les statistiques liées au recrutement, 55 ans et plus, par emploi type. On articule la cellule stat et la cellule quali, on a mis des liens sur les réseaux métiers, on articule avec les autres directions de l'organisme... » (Actuel responsable de l'observatoire / Chargé d'études (2001-2009)).</i>
<b>Types de fonction et de légitimité de l'observatoire</b>	<p><b>Fonction pragmatique</b> – L'observatoire est un moyen de répondre aux besoins de l'organisation concernant des pratiques liées aux métiers de l'organisation.</p> <p><b>Fonction épistémique</b> – L'observatoire est un outil permettant d'avoir une meilleure connaissance des pratiques existantes afin d'acquérir une meilleure compréhension de l'organisation et plus précisément de ses métiers.</p> <p><b>Fonction politique</b> – L'observatoire est un moyen de</p>	« <i>Il y a eu plusieurs étapes. Il y a eu l'intégration de l'équipe quanti qui a donné beaucoup de poids. L'observatoire avant c'était l'observatoire des études, hyper intéressant, peut être déconnecté de la réalité... Il faut répondre de suite à la demande, ça a changé le fait d'avoir intégré l'équipe quanti, elle n'est pas en prise avec le terrain, elle est en pose avec les chiffres, elle produit ses chiffres qui sont présentés devant les grandes instances, devant les syndicats... ça a beaucoup participé au fait que l'observatoire ait plus de place au sein de la DRH par cette production de chiffres. » (Responsable adjoint de l'observatoire).</i>

	<p>satisfaire les intérêts de ses acteurs ou d'autres (direction, syndicats...) lors de tentatives d'appropriation. L'observatoire véhiculerait la philosophie de certains acteurs et pourrait établir des rapports de force.</p> <p><b>Fonction d'exploration</b> – L'observatoire est un outil permettant de développer de nouvelles philosophies au sein de l'organisme de recherche, afin notamment d'orienter les évolutions des métiers et donc de transformer les savoirs techniques de base.</p>	
	<p><b>Légitimité pragmatique</b> – Outils ou pratiques produits par l'observatoire auxquels les acteurs de l'organisation (DRH, agents, syndicats...) tirent un bénéfice visible.</p> <p><b>Légitimité cognitive</b> – Compréhensibilité par les acteurs de l'organisation des pratiques et des informations provenant de l'observatoire.</p> <p><b>Légitimité morale</b> – Valeurs et principes portés par l'observatoire et la manière dont ils sont perçus par ses parties prenantes au sein de l'organisation.</p> <p><b>Légitimité technique</b> – Évaluation des caractéristiques et des propriétés intrinsèques de l'observatoire. Cela concerne principalement le côté technique de l'outil.</p> <p><b>Légitimité charismatique</b> – Cette dimension de la légitimité nous aidera à mettre en lumière et analyser le rôle du responsable de l'observatoire des métiers dans le fonctionnement et l'évolution des missions de sa structure au sein de l'organisation.</p> <p><b>Légitimité expertale</b> – L'observatoire ne sera pas uniquement reconnu par sa connaissance de l'organisation mais également par sa compétence de conseil et d'accompagnement, suite à une sollicitation de l'organisme sur certains sujets.</p>	<p>« En tout cas, nous à l'organisme et à la DRH, on a bien appréhendé toutes les dimensions de l'observatoire, tous les sujets sur lesquels un observatoire est légitime à intervenir. Vous voyez on est en train de travailler sur un nouveau régime indemnitaire. Vous allez me dire que c'est éloigné des questions de l'observatoire, et non à un moment donné ou un autre, on est obligé de revenir vers l'observatoire parce qu'on peut réfléchir à la pertinence d'une organisation qui peut être adaptée ou pas à certains corps, à certaines BAP. Donc voilà, si j'avais plus de temps, j'aurais plein d'exemples. A priori, l'observatoire est très très loin mais non. L'OMES c'est des chiffres, c'est des lettres, mais c'est des hommes derrière. Il y a une connaissance de la composante humaine qui fait que notre processus portant sur les ressources humaines, évidemment que l'observatoire a à un moment donné ou à un autre peut avoir un rôle à jouer ou peut être amené à apporter son expertise. » (Adjoint du DRH).</p>

## Annexe 2 : Exemple de guide d'entretien

### Guide d'entretien Observatoire des métiers et COS

#### Consignes au début de l'entretien :

- *Rappeler les objectifs de l'entretien : connaître l'histoire, le fonctionnement, le rôle des différents acteurs et les apports*
- *Remercier pour le temps accordé*
- *Clause de confidentialité : Est-il possible que cet entretien soit enregistré de façon à faciliter son traitement ? Préciser la garantie de la confidentialité et l'anonymat de l'entretien...*

#### Présentation de l'interviewé

- 1) Présentation : parcours, fonctions, mandat syndical, participation à diverses instances...
- 2) Depuis quand êtes-vous membre :
  - de l'observatoire ?
  - du COS ?
  - des deux ?
- 3) Pourriez-vous nous présenter, avec vos propres mots, l'observatoire des métiers/ le COS ?

#### Historique de l'observatoire et de son COS

- 4) Quelles sont les raisons de la création de cette structure ?
- 5) Qui sont les acteurs à l'initiative de l'observatoire ?
- 6) Quel est l'histoire depuis 1994 de cet observatoire au sein de l'organisme ?
  - À quel moment a été créé le COS de l'observatoire ?
  - Quelles ont été les raisons de sa disparition puis de sa « réactivation » en 2009 ?

#### Fonctionnement et missions

##### **1. Fonctionnement et acteurs de l'observatoire et de son COS**

- 7) De quelle manière travaille l'observatoire avec son COS ?
- 8) Qui sont les membres de l'observatoire ? du COS ?
  - Comment ont-ils été choisis ?

- Pour les OS : comment sont désignés les élus du COS ?

9) Comment est géré le « turn-over » des membres en fonction des mandatures ?

- Quels effets sur les travaux de l'observatoire et du COS ?

10) Quelle est la fréquence des réunions ?

11) Comment fonctionne l'observatoire ?

- Règlement, charte ?

- Moyens (humains et financiers) ?

- Y a-t-il eu des évolutions dans le fonctionnement ?

## ***2. Missions et modalités de travail***

12) Quelles sont les différentes missions de l'observatoire et du COS ?

13) Y a-t-il eu une évolution de leurs missions au cours du temps ?

14) Quelles sont les thématiques abordées ?

- Comment sont-elles choisies et priorisées ?

15) De quelle manière sont étudiées ces différentes thématiques ?

- Méthodologie d'enquête (qualitative, quantitative...) ?

- Quels sont les acteurs mobilisés (COS, observatoire, prestataires extérieurs...) ?

16) Comment se déroule le suivi des enquêtes ?

- Uniquement par le COS ?

- Des groupes de travail ?

17) De quelle manière sont formulées les recommandations du COS ?

- Y a-t-il eu déjà des divergences sur les recommandations entre les membres ?

## **La place de l'observatoire au sein de l'organisme**

### ***1. Les liens avec les autres instances***

18) Quelles sont les relations de l'observatoire avec les autres instances ?

-Service RH

-Délégations

-Comité technique

-CHSCT

19) Y a-t-il une manière différente d'appréhender les thématiques selon les différentes instances (COS, Comité technique...) ?

20) L'observatoire et son COS interagissent-ils avec des interlocuteurs extérieurs à l'organisme ?

- Ministère ?



- Autres tutelles dans le cadre des UMR ?

## **2. Les recommandations du COS**

21) De quelle manière communique l'observatoire (en interne et en externe) ?

- Sur ces travaux
- Sur les recommandations du COS

22) Qui sont les destinataires des recommandations du COS ?

- Uniquement la direction ?

23) De quelle manière sont accueillis les recommandations, les études et les travaux de l'observatoire ?

- Par la direction
- Les OS
- Les agents

24) Y a-t-il eu des actions ou du moins un suivi des recommandations formulées par le COS de l'observatoire ?

- Si c'est le cas, de quelle manière s'organise la mise en œuvre des recommandations ?

25) Selon vous, quel est l'apport d'une telle structure ?

- Pour la DRH ?
- Pour le travail avec les OS ?
- Pour l'organisme ?

26) Qu'est-ce que vous apporte votre participation au COS/l'observatoire ?

- Dans vos fonctions au quotidien ?

Difficultés de l'observatoire

27) Quelles ont été les principales difficultés rencontrées par l'observatoire et son COS ?

28) Y a-t-il eu déjà une remise en cause de l'observatoire et des doutes sur sa pérennité ?

Perspectives de l'observatoire

29) Quelles sont les perspectives à l'avenir pour le COS et l'observatoire des métiers ?

- Les futures thématiques importantes à aborder ?
- Dans le fonctionnement ?
- La place au sein de l'organisme ?

### Annexe 3 : Exemple de guide d'entretien spécifique aux acteurs de la DRH

#### Guide d'entretien Acteurs RH

##### Consignes au début de l'entretien :

- *Rappeler les objectifs de l'entretien : connaître l'historique, le fonctionnement, le rôle des différents acteurs et les apports de l'observatoire pour l'organisation*
- *Remercier pour le temps accordé*
- *Clause de confidentialité : Est-il possible que cet entretien soit enregistré de façon à faciliter son traitement ? Préciser la garantie de la confidentialité et l'anonymat de l'entretien...*

Les « - » sont pour les éventuelles relances.

##### Présentation de l'interviewé

- 1) Pourriez-vous nous présenter brièvement votre parcours professionnel ?
- 2) Depuis quand travaillez-vous au sein de l'organisme ? au sein de la DRH ?
- 3) Quelles sont vos fonctions et missions au quotidien ?
- 4) Au cours de votre parcours professionnel avez-vous déjà croisé des structures de type observatoire des métiers ?

##### Observatoire et son COS

- 4) Pourriez-vous nous présenter, avec vos propres mots, l'observatoire des métiers/ le COS ?
- 5) Selon vous, quelles ont été les raisons de la création de cette structure ?
- 6) Quelles sont les missions de cet observatoire ?

##### Liens observatoire et les autres services RH

- 7) Quels sont les liens entre vos fonctions/votre service et les thématiques abordées au sein de l'observatoire ?
- 8) De quelle manière êtes-vous informé par les travaux de l'observatoire et les recommandations de son COS ?
  - Consultez-vous régulièrement les résultats des derniers travaux et les recommandations ?
  - Recevez-vous directement l'information ?

9) Avez-vous mobilisé dans le cadre de vos fonctions les travaux/recommandations de l'observatoire et de son COS ?

- Si oui, dans quel cas et de quelle manière ?
- Si non, pourquoi ?

10) Avez-vous déjà participé à des réunions du COS ou des réunions avec l'équipe de l'observatoire ?

- Si oui, à quelle occasion ?
- Avec quelle posture (expert du sujet...) ?

11) Selon vous, la manière de traiter les sujets au sein du COS est-elle différente par rapport à d'autres instances ?

12) Avez-vous participé, d'une manière ou d'une autre, aux travaux de l'observatoire ?

- Si oui, sur quelle thématique et de quelle manière ?

Comment se partage le travail entre l'observatoire et le service RH sur les questions de prospective, d'analyse des métiers et des compétences etc. ?

13) Dans l'éventualité d'une participation aux réunions du COS et/ou travaux de l'observatoire, qu'a-t-elle pu vous apporter dans vos fonctions ?

14) Y a-t-il eu des divergences ou des débats entre les productions de l'observatoire/les recommandations de son COS et les actions menées par votre service ?

#### L'apport de l'observatoire

15) Avez-vous constaté depuis votre arrivée une évolution de l'observatoire ?

- Dans ses missions ?
- Dans son rôle au sein du service RH ?
- Son rôle dans l'organisme en général ?

16) Y a-t-il déjà au sein de la DRH une remise en cause de l'observatoire et des doutes sur sa pérennité ?

17) Selon vous, les travaux de l'observatoire sont-ils intégrés à la politique RH de l'organisme ?

- Si oui, de quelle manière ? Par qui ?
- Si non, pourquoi ? Quels sont les obstacles et difficultés ? Que faudrait-il changer pour que cet accrochage se fasse mieux ?

18) Que peut vous apporter l'observatoire dans vos fonctions et pour votre service ?

- Si non, qu'est-ce qu'il devrait/pourrait vous apporter ?

19) Selon vous, quel est l'apport concret d'une telle structure ?

- Pour la DRH (le fait que ce soit intégré à la DRH est-ce une bonne chose) ?
- Pour l'organisme ?

20) À votre avis, quelles devraient être les perspectives à l'avenir pour l'observatoire des métiers ?

- Les futures thématiques importantes à aborder ?

- Son rôle au sein de l'organisme ?

- La manière de travailler (pour poursuivre/améliorer/développer ses apports concrets) ?

#### **Annexe 4 : Exemple de retranscription d'un entretien**

Entretien du responsable actuel de l'observatoire des métiers

*Quel est votre parcours et comment avez débuté au sein de l'observatoire ?*

J'ai eu une formation en sociologie et en sciences de l'éducation et en formation des adultes. Donc, un parcours professionnel d'abord dans la formation, divers et varié d'ailleurs, pas linéaire, m'a conduit au final à entrer dans l'organisme, il y a 15 ans, directement à l'observatoire des métiers en 2001. A l'époque, il ne s'appelait pas l'observatoire des métiers de l'emploi scientifique, il s'appelait l'observatoire et je suis entré comme chargé d'études sur l'analyse des métiers, la mise à jour des fiches emploi types et des aires de mobilités. J'avais fait un DEA. Mon sujet était les compétences invisibles, mon terrain c'était le dispositif emploi jeune à l'époque, et comment malgré toute fiche emploi type, fiche descriptive de poste un poste de travail ça se construisait aussi avec les compétences propres de la personne qui le tenait... Et là j'arrive à l'observatoire des métiers, et on met à jour les fiches descriptives, et ce qui m'a plu du coup, la plus-value que j'ai apportée et c'est pour ça que je pense que j'ai été pris. C'est que j'avais à la fois, une formation en socio, donc j'étais en mesure de faire des analyses de chiffres sommaires, mais voilà pour faire ce qu'on appelle la GPEC de loin. Mais j'avais aussi un master dont le terrain était sur de l'analyse du besoin du poste de travail, de la théorisation, de la rédaction de fiches-types. Donc, du coup, tout allait très bien. En fait, je dirais que j'ai fait plusieurs métiers au sein de l'observatoire, mais que ça fait 15 ans que du coup je suis à l'observatoire des métiers. J'ai donc commencé par ce métier de chargé d'études. Principalement donc, quand je suis arrivé, on a mis en place le nouveau répertoire des métiers commun aux universités et aux organismes de recherche. Donc il a fallu se l'approprier, puisque ce n'était plus l'organisme qui le faisait, c'était le ministère et au-delà de l'appropriation, il a fallu communiquer auprès des agents sur le fait que quand on change d'emploi type, on ne change pas de poste de travail. Sa vie n'est pas en jeu, son salaire n'est pas en jeu, par contre oui, la case dans laquelle on s'identifie chaque année pour mettre à jour son dossier annuel elle aura changé, elle ne s'appellera plus « la case n°2 » mais « la case B » voilà entre guillemets. Et il n'y avait pas d'enjeu majeur dans la mesure où dans l'organisme on recrute sur profil de poste, même si chaque profil est rattaché à un emploi-type, ce qui prévaut c'est le profil. Par contre, il y avait un petit enjeu parce qu'il y avait des métiers comme la mécanique et l'électronique qui, avant, étaient dans des grandes branches séparées et donc ils y avaient des concours internes qui étaient ouverts dans des branches séparées, et là ils se retrouvaient dans la même grande branche, la BAP C en l'occurrence. Et donc, du coup, mon souvenir de mes débuts c'est d'avoir été dans les réseaux métiers pour expliquer que oui, il y avait un enjeu, et que la DRH avait la chance d'avoir un observatoire des métiers, et que du coup si elle l'écoutait cet observatoire des métiers, elle serait vigilante à bien constituer les jurys de concours internes avec les représentants de chacun des métiers, et donc de la diversité des métiers au sein de ses grandes branches d'activités. Ensuite, les aires de mobilités, on n'a pas du tout mis à jour parce que c'est un chantier, et du coup on a un peu laissé tomber vu que c'était le ministère en plus qui avait repris la main sur les familles. Par contre, on avait envie avec la responsable de l'époque qui m'avait recruté... Donc, on était 3 à l'époque, enfin 4 avec le secrétaire qui est toujours le même qui est venu vous chercher à l'accueil, et le responsable à l'époque et le quatrième c'était un chargé d'études qui maintenant est RRH adjoint. Donc avec le responsable de l'époque, dans le recrutement, il y avait aussi un aspect sur le métier de chercheur, et donc moi ça me motivait bien, et ça faisait partie des raisons pour lesquelles j'avais passé le concours. On a donc lancé un projet qu'on a porté avec tout l'observatoire des métiers avec des chargés de missions, puisque l'observatoire des

métiers fonctionne beaucoup avec des chargés de missions qui sont, soit des chercheurs, ou des ingénieurs de labo et qui ont envie de prendre l'air, extérieur à leur labo pendant 10 % de leur temps. Pour nous, ce sont des compétences hyper précieuses, parce qu'on a toutes les disciplines, on a 250 métiers techniques, donc on ne peut pas du haut du 5<sup>ème</sup> étage d'un bâtiment au siège connaître cette diversité. Donc, ce sont nos yeux ces gens-là, les réseaux métiers. Ce sont nos yeux aussi en l'occurrence, avec un projet qui a duré 3 ans voire 4, et on l'a mené avec deux ou trois chercheurs anciennement en cristallographie, en chimie et biologie. Ça a été un très beau projet dont l'établissement ne s'est pas forcément saisi en mode, on intègre les études pour améliorer notre gestion. Le métier de chercheur est un sujet, pas tabou, mais un peu compliqué dans la mesure où le suivi de carrière et la fonction RH du chercheur est très partagé en dehors de la DRH. Il y a le comité national, qu'on appelle un peu le parlement du chercheur de 800 personnes qui est vraiment la référence pour les chercheurs, et notamment les syndicats qui n'entendent pas qu'on puisse faire sans ce comité national du suivi des chercheurs. Et pourtant, ce projet, on l'avait fait avec des comités nationaux. Il y avait plusieurs conclusions qui pouvaient améliorer la description du métier. Le résultat principal, me semble-t-il, c'était d'avoir démontré qu'on pouvait décrire le métier sans l'évaluer. Ça c'était un constat qu'on avait fait. Les IT, on ne les évalue pas vraiment par les pairs, par contre on décrit leurs métiers. Les chercheurs, ils sont évalués par leurs pairs mais leurs métiers n'est pas vraiment décrit. Donc, c'est un sujet compliqué qu'on a en fait. On a l'impression de ne pas avoir eu d'intégration directe dans la gestion, mais en même temps comme une culture qui s'est diffusée et qui a été bénéfique. Je sais que dans les années qui ont suivies, y a des RRH qui ont été autorisés à des auditions ou des commissions du comité nationale pour rapprocher ces deux grands acteurs que sont les délégations nationales et le comité national dans la gestion et le suivi des chercheurs. Il y a eu d'autres choses : la mise en place d'un suivi post-évaluation. Quand la section du comité national évalue les chercheurs, 90% vont bien, publient, font des projets collectifs et 96% maintenant je crois parce que maintenant, des années après, on a mis en place un suivi post-évaluation et en mesure de dire 96%... Mais c'est des chiffres à confirmer avec le responsable du service spécifique aux chercheurs. Il y a donc un pourcentage, mais néanmoins ce sont des agents à part entière qui au sortir de l'évaluation, soit ne publient pas soit il y a une raison, parce qu'ils sont DU, DAS parce que je sais pas quoi... Ils ne publient pas donc il y a une bonne raison, il y a un suivi en gros, il y a un lien entre les évaluateurs et la DRH et l'Institut... Soit le métier de chercheur, c'est un peu métier à risque. Il faut tout le temps être sur le pont, il faut tout le temps avoir des idées, tout le temps être productif, tout le temps rédiger... Donc, le suivi post-évaluation, quand une évaluation dit que « ça ne va pas bien » et qu'il n'y a pas d'explication logique, parce qu'il est soit au ministère..., alors il y a un suivi potentiel, alors il est bien, il est pas bien, il est bien fait... Mais en tout cas, ça existe maintenant et peut être que si l'observatoire des métiers n'avait pas fait le projet... Allez savoir peut être que ça serait fait, peut être ça serait pas fait mais voilà... C'est un peu un bon exemple de à quoi ça sert un observatoire dans une organisation. Ça sert à éclairer la connaissance, si tant est que l'établissement s'en empare, et c'est sur cet aspect que c'est compliqué parce que : est-ce que c'est l'observatoire qui doit aller jusque dans les procédures de gestion pour que les autres s'en empare, ou est-ce que ce sont les services de gestion qui doivent aller les lire les études pour les transformer en procédure de gestion ? C'est là où y a souvent du frottement, parce qu'on n'a pas les mêmes métiers. Nous on est des sociologues ou des statisticiens et on ne comprend pas les enjeux de l'administration aussi bien que d'autres. Plutôt pas les enjeux de l'administration... On les comprend... Plutôt les contraintes administratives de campagnes, et les autres les services de gestion, ils peuvent très bien comprendre les contraintes de campagne et pas du tout comprendre les contraintes d'une étude, du secret, de la confidentialité. Donc après tout ça, ça n'était pas facile j'avais besoin de faire une pause, et il se trouve que j'ai passé un certificat de

compétence en chef de projet et j'ai porté le projet de construction du portail des métiers IT et du coup là j'ai un peu lâché l'analyse métier pour dire ce qui est, plutôt pour être en management transversal chef de projet, pour mettre à disposition un outil à la population. Ça m'a fait du bien, ça m'a un peu reposé. Je faisais quelque chose de très utile qui n'aurait pas été porté par quelqu'un d'autre que moi, parce qu'à l'époque on était passé à une mise à jour du référentiel REFERENS 2 et l'ancien chargé d'études était parti, il y avait un nouveau venu. Et dans l'adversité du nouveau référentiel pas bien anticipé, on avait juste mis sur le site web de la DRH les fiches PDF que le ministère nous avait envoyées, mais c'était pas un outil très aidant pour les agents les recruteurs... Et visiblement donc, c'était en 2009, le résultat concret il dure toujours. Il a toujours été apprécié, il a été enrichi. Et puis au fil des années, donc en fait à ce moment-là, quasiment en même temps l'observatoire, l'ancien DRH quand je suis arrivé... Puis, on a eu une période un peu de trouble à la DRH et au siège. Puis, il y a un nouveau DRH qui a fait l'analyse que dans un autre service de la DRH, il y avait 4 statisticiens qui s'occupaient du bilan social. Et finalement, c'était un énorme service qui s'occupait du contrôle de gestion, de la masse salariale et des effectifs, et à côté de ça il y avait un observatoire qui était un petit peu... un petit service. Finalement, elle a eu l'excellente idée de confier ces 4 compétences de statisticiens à l'observatoire qui allait être du coup très équilibré en compétence quali et quanti. Et du coup, c'est à ce moment que l'observatoire est devenu l'observatoire des métiers et de l'emploi scientifique, et moi je suis devenu responsable adjoint. Et puis en 2009, l'ancien responsable de l'observatoire est parti, le poste a été publié, je me suis demandé si je postulais ou pas, et j'ai postulé. Il y a eu une audition. Il y a eu pas mal de candidats et donc ils ont préféré me prendre moi. Et en fait, voilà mon parcours.

*En plus vous avez balayé certains points...*

Je n'ai pas parlé des liens avec la mission pour la place des femmes et la mission pour l'interdisciplinarité, mais en fait l'observatoire a énormément de partenaires, et moi j'ai toujours été très ouvert à entretenir ces partenariats. C'est très vite quand on est attaché à une direction administrative de se laisser absorber par l'environnement administratif etc... Ça c'est une vraie difficulté de réussir à avoir des informations qui ne sont pas de la direction, qui concernent les autres directions ou même les instituts, la science... Et donc l'observatoire est en lien naturel avec les réseaux métiers, beaucoup de directions ou en lien avec les systèmes d'informations... La mission pour la place des femmes, parce qu'on a toujours dans l'observatoire des métiers... Un de mes slogans, de mes messages phares, c'est notre mission est de « mettre en visibilité les invisibles », parce qu'on ne reconnaît que ce qui est visible et donc dans les métiers insoupçonnés de l'organisme, ou dans les choses un peu moins visibles et donc y compris la problématique du genre.

*Et du coup parce que dans toute l'histoire de l'observatoire, il est toujours resté ouvert avec les chargés de missions, les liens avec les différentes missions, et du coup comment finalement l'observatoire des métiers existent depuis 1994 et sur d'autres observatoires dans d'autres organisations ou le contexte compte beaucoup et parfois dans d'autres structures on peut voir que ça passe vite à la trappe ou que ça devient obsolète ou que ça stagne... On voit qu'il y a eu beaucoup de changements, d'évolutions et qu'il se maintient toujours, comment vous l'expliquez ?*

Sans fausse modestie, le profil de ces responsables aujourd'hui c'est clair. A l'origine en 94 c'était un observatoire rattaché auprès de la DRH, mais on était à l'époque d'un DG, c'était quelque chose où il y a eu un vent de modernisation énorme de la fonction RH, où l'on a créé

une délégation de RH. Avant, il n'y avait qu'une direction des personnels mais en tout cas il y a eu un vent de belle RH, de RH un peu puriste qui n'est pas... Alors c'est facile, c'était une RH qui n'avait pas à gérer la masse salariale, qui n'avait pas à gérer les campagnes de concours, elle pouvait s'offrir le luxe de la réflexion du suivi de carrière de la formation... Et c'est dans cette délégation RH, dans ce contexte-là que l'observatoire des métiers est né, et en plus il est né, comme beaucoup de choses dans l'organisme, avec le soutien des organisations syndicales et avec un comité d'orientation et de suivi. Donc, au début c'est le contexte général de l'établissement qui l'a porté avec, ça ne s'appelait pas direction générale, enfin au plus haut : pas président mais presque. Un vent de RH qui analyse, qui est dans l'étude. Et sans budget à part les ressources humaines qui sont affectées à l'observatoire. On n'a aucun budget pour mener nos études, pas de prestataires, c'est nous qui faisons de tout. Donc, un contexte porteur de la direction, au plus haut niveau et des syndicats en phase avec ça. Après au fil des années, je dirais que la DRH a fusionné. Donc, c'est-à-dire que d'une direction des personnels et d'une délégation des ressources humaines, c'est devenu une vraie DRH. L'intérêt c'est d'avoir un DRH qui a la vision globale de toutes les choses, de faire le lien et un observatoire des métiers qui part dans une étude qui ne sert à rien parce qu'il n'est pas connecté avec la direction qui gère la masse salariale... Donc ça pouvait être un défaut. Néanmoins le risque majeur, je vais vous parler en tant que responsable parce que je l'ai moins vécu avant... Aujourd'hui depuis 5 ans, que je suis responsable enfin 6 maintenant, si j'avais voulu arrêter les études, je l'aurais fait. Le contexte ne me l'aurait pas exigé, quasiment pas. J'ai maintenu les études et la dimension qualitative de l'observatoire par volonté personnelle, dans tous les interstices de temps que j'ai pu trouver, j'ai essayé de glisser ça et entre guillemets, ça potentiellement repose beaucoup beaucoup sur notre volonté... Tous les DRH et tous les directeurs d'Institut, tout le monde est ravi quand une étude est finie et qu'elle est à lire, ils ne vont pas forcément la lire, mais le résultat est très apprécié. On a une reconnaissance de notre direction, quand tout est fini, souvent très belle et très effective par contre tout le travail de mener est un travail peu visible, faire des entretiens, faire des analyses tout ça, on peut mesurer tous les résultats en une semaine... Et puis, c'est dans l'air du temps des chiffres. Donc par exemple, il y a des études où il n'y a pas besoin de chiffres pour faire les études et ça du coup de réussir à rendre légitime tout le travail que ça demande, de faire une étude et qu'en moins d'un an on ne sort pas une étude. Aujourd'hui, on est dans un monde qui réfléchit à court-terme, qui avance au rythme du tweet. Du coup, je dirais qu'il y a une grande, au jour d'aujourd'hui, volonté de l'observatoire de continuer, de la mienne en particulier, de continuer à démontrer à mes supérieurs, à mon environnement, tout l'intérêt qu'ils peuvent y trouver mais cela demande une gymnastique intellectuelle assez sophistiquée. Après il faut bien reconnaître qu'il y a un autre élément important, mais bon un peu plus à double facettes, ce sont les syndicats. C'est à dire que le COS a été, je ne sais pas si l'ancien DRH vous en a parlé, mais pendant qu'il était DRH il ne s'est pas réuni, parce qu'il considérait qu'à partir du moment où l'observatoire était intégré dans une DRH, il n'avait plus besoin de COS, puisqu'il devait recevoir ses ordres du DRH. Et c'est vrai que, quand j'ai pris la direction de l'observatoire, mais je suis me dit mais en fait, je suis un pilote d'avion qui a deux tours de contrôle, c'est un peu dangereux... D'où cette subtilité et cette posture sophistiquée qu'il faut trouver. Néanmoins, le COS, moi j'ai beaucoup œuvré pour aider à le remettre en place parce que je pense que ça nourrit vraiment le quali nourrit le quanti, le quanti nourrit le quali. Et du coup, s'il n'y a pas ce COS, entre guillemets le dialogue social, c'est quand même quelque chose que la direction regarde de près, du coup ça permet au moins deux fois par an de mettre en visibilité d'accorder du temps si ce n'est que 3 heures tous les 6 mois mais voilà. Comme vous avez pu entendre, un PowerPoint où on en est dans l'étude, qu'on a pu analyser, donc ce COS il permet ça. En même temps, quand je dis que c'est à double tranchant souvent les syndicats nous instrumentalise, et ça du coup ça ne donne plus envie de continuer, à chercher



cette posture subtile, à la tenir parce que c'est épuisant. Le projet sur le métier de chercheur, les syndicats l'ont descendu en flèche quand on l'a présenté, qu'on a pu faire avant dans la méthodologie, quand on avait dit qu'on allait faire appel aux groupes régionaux qui sont des groupes réunis par l'administration pour faire un premier tri de classement dans les promotions, avant que tout se retrouve au national... Bon... Finalement on ne l'a pas fait, faute de temps. Dans la méthodo de cette étude quand on a dit qu'on allait faire ça, en fait, il se trouve qu'en parallèle, il y avait un gros conflit entre la direction et les syndicats à ce sujet-là, ces groupes-là ; les syndicats reprochant à l'administration de mettre en place ces groupes, l'administration disant aux syndicats : « Vous n'avez pas à nous dire comment on fait notre travail, vous avez qu'à faire vous groupes régionaux si vous voulez mais nous voilà... ». Du coup, les choses se percutent et les syndicats nous instrumentalisent et donc ça, c'est très contre-productif, parce que, nous, ça nous met en porte-à-faux avec la DRH, et ça coupe l'herbe sous le pied, ça coupe la branche sur laquelle on est plutôt. Après il y a la dimension GPEC, qui prend de plus en plus d'ampleur au sein de l'observatoire parce que c'est quelque chose qui prend dans la maison, parce qu'on a débloqué un joli projet qui est de dire que : on sait anticiper les projets immobiliers, une fois qu'on s'est trompé dans les murs ils ne bougeront pas, alors qu'on n'anticipe pas les projets RH parce que les êtres humains sont tout le temps capables de s'adapter, quoiqu'on en dise, et que du coup on peut les mettre devant le fait accompli, et quand on leur dit qu'ils seront payés quand même alors ils s'adaptent. Donc là ça fait depuis 2014, fin 2013, qu'on a vraiment développé un énorme investissement dans ce sujet au plus proche des laboratoires et des scientifiques qui portent ces laboratoires, soit en vue de leurs futurs contrats quinquennaux, soit en cas de fusion, souvent ça peut arriver pour les amener à anticiper l'organisation du travail de leur labo pour qu'elle soit la plus adéquate avec leur projet scientifique. Et du coup, ça le DRH l'a mis en lien avec ce qui se passe en CT ou en CHSCT autour de l'accompagnement RH des organisations, tout ce qui est conditions de vie au travail... En fait, mieux on anticipe l'organisation, mieux on considère les agents dans leur métier et mieux on agit aussi sur les conditions de travail. Il n'y a pas que les horaires, le matériel, les CESU, et les primes. Il y a aussi quand un agent se retrouve reconnu dans son travail, parce que bien connu de son responsable hiérarchique dans ses compétences, et que du coup l'organisation du travail est bien adaptée et que tout ça fonctionne bien ensemble, tout va bien. Et donc, on est de plus en plus sollicité pour faire un état d'avancement, pour faire un suivi de projet, soit en CT soit en CHSCT. Il se peut que le COS et les études soit mis en veille dans les années à venir si cet aspect-là continue de se développer. On sera toujours dans la mission de l'observatoire de livrer les études nécessaires au fonctionnement de l'établissement, sachant que ça sera des études plus action, avec des analyses organisationnelles de la situation... On s'adapte aux grandes évolutions de l'établissement, c'est peut-être ça qui fait qu'on dure... Tout en ayant une vraie volonté en interne de garder en fait, ce n'est pas cette double tour de contrôle... Mais si quelque part... La première fois que j'ai fait une présentation de l'observatoire en tant que responsable, j'ai dit qu'on avait 4 commanditaires donc il y avait en premier lieu la direction, en deuxième lieu le COS, en troisième lieu la filière RH sur le terrain si elle souhaitait nous solliciter pour des études etc... Quelque part on était là pour ça et je mettais avec eux les réseaux métiers... Tous les partenaires, en fait, s'ils veulent nous solliciter pour des choses on est là pour ça, et le dernier commanditaire c'est nous-mêmes. Moi, j'ai toujours défendu dans ces quatre-là, même si je les ai présentés dans un ordre qui n'est pas innocent. Souvent c'est le COS qui va passer en premier, ce n'est pas forcément hiérarchisé, mais j'ai toujours défendu auprès de mes DRH et, j'en ai eu plusieurs depuis que je suis responsable, que oui on pouvait être nos propres commanditaires, et que oui en même temps on pouvait être au service de la direction. C'est peut-être aussi pour ça que ça dure parce que j'articule tout, j'articule le quanti et le quali, j'articule les syndicats et la direction, j'articule l'interne et l'externe...

*Parce que c'est effectivement aussi ça qui est intéressant, l'observatoire existe depuis 1994 et le fait qu'il ait eu des changements d'acteurs ça n'a pas eu une influence négative sur l'existence de l'observatoire...*

En fait je me dis si un nouveau DRH arrivait...en fait je crois que c'est devenu une institution ou un service... En fait au moment où le précédent DRH en 2005 est arrivé, il voulait remettre certaines choses dans l'organisation à la DRH. Avant, par exemple, ça s'appelait des bureaux, pas des services. Il y avait des chefs de bureaux, et il a fait passer tout le monde à responsable de service. Il a un peu modernisé tout ça. Et donc à cette époque, l'observatoire des métiers et de l'emploi scientifique qui venait de prendre 4 statisticiens prenait des fonctions de service puisqu'il n'y avait aucun choix, fallait faire le bilan social, fallait donner des effectifs à la Cour des comptes sur les chercheurs... Tout ça c'est une partie, dont je ne vous ai pas trop parlé parce que finalement ce n'est pas le côté observatoire, dans le sens historique, en plus il y a des choses confidentielles qui font que vous n'aviez pas beaucoup de terrain pour investiguer. A cette époque-là, je n'étais pas encore responsable, on a essayé d'appeler l'observatoire le SOMES, le service de l'observatoire des métiers de l'emploi scientifique et l'épreuve des années fait qu'aujourd'hui on l'appelle l'OMES. Alors que les autres le SDPIT c'est le service du développement des IT, le SDPC c'est le service du développement des chercheurs, le SDS c'est le service du développement, le SFIP c'est le service de la formation et de l'itinéraire professionnelle, et l'OMES c'est redevenu l'OMES. Peut-être parce qu'on essaie de préserver cette indépendance tout en étant dans un collectif, c'est-à-dire que ce n'est pas facile, souvent ça frotte... Je ne sais pas ce que le DRH vous dira... Est-ce que c'est vraiment utile cette chose qui souvent me complique un peu la vie...

*Justement par rapport aux autres services de la DRH, quelles sont les relations ?*

En fait, normalement, nos sujets ne sont pas trop déconnectés de leurs problématiques, c'est mieux et nos études potentiellement ils les lisent... Après, par exemple, sur l'étude en cours sur l'interdisciplinarité, c'est vrai qu'il y a eu un moment où on a eu un besoin de faire un point avec le responsable du service IT, parce qu'il ne comprenait pas pourquoi je ne l'avais pas associé dès le début de l'étude. Alors, j'ai dû, moi, lui rappeler que je n'étais pas un service administratif et que ce n'était pas un manque de loyauté, parce que c'est très important entre nous. Ce n'était pas un manque de loyauté que de ne pas l'avoir associé, c'est que dans la méthodologie de l'étude, lui était dans la mise en œuvre et moi j'étais dans l'analyse et qu'il n'y a pas de jugement de valeur, il n'y a pas une activité plus noble que l'autre mais il y a vraiment eu besoin et ça c'est très souvent avec ce service-là qu'il faut redire : il n'y en a pas un qui est plus noble que l'autre. Tout fonctionne ensemble, je pense que ce service aimerait avoir plus temps pour faire des études et des analyses et il en souffre. Mais, moi, ça je n'y peux rien, je sais juste que je lutte pour préserver le plus possible le temps disponible pour l'étude et l'analyse, parce que moi je pourrais me convertir demain en un service statistique que ça ne gênerait pas grand monde. Sauf là avec la GPEC on a bon, voilà, mis un pied dans la porte sur le fait que l'organisation du travail... Mais les études c'est vraiment voilà... Après le service du développement professionnel chercheur, ils savent qu'ils peuvent venir nous voir s'ils ont besoin souvent d'un miroir, d'un collectif pour tester une réflexion... Et nous on sait qu'on peut aller les voir si on a des études dans les préconisations, les syndicats nous ont dit il faudrait faire ci faire ça... les agents de terrain... Toujours, on va aller vérifier si ce n'est pas déjà fait parce que du coup ce n'est pas qu'il faut le faire, il vaut mieux communiquer dessus. On travaille ensemble comme ça. Le service développement social, on a de forts points de regroupements sur la prévention des RPS. Ils sont en train de faire une étude par focus groupe

sur la base d'un échantillon de 400 IT qu'on leur a fourni, dont on leur a fourni l'échantillonnage qui a été « schmilblick » à monter voilà... Et le diagnostic, eux, ils passent par un prestataire. Le diagnostic que le prestataire va rendre suite à l'analyse de ces 40 focus groupes doit servir à alimenter le futur document unique. Et puis précédemment, on avait fait des études ensemble sur les conditions de vie au travail des chercheurs. Et avec le SFIP, la formation sur le dispositif qu'on a monté autour de la GPEC, on est vraiment très proche d'eux et y compris la DDCS que l'ancien DRH dirige maintenant, on est à 3 services pour mettre en œuvre la pédagogie de cet accompagnement. Je dirais que voilà les services, les plus naturellement proches de nous, pour ce qui est de la partie observatoire est en fait tout ce qui est services juridique et informatique, on en est très proche un peu plus tôt par rapport à l'aspect stat ou effectif, juridique parce que les contrats de travail des contractuels comment on les décompte machin tout ça... On est en contact avec tous les services, pour l'aspect bilan social forcément. En fait, moi j'ai l'impression d'être le marginal sécant de la DRH, et c'est une posture souvent super agréable et souvent extrêmement dure à tenir. Je vois la DRH toujours d'un œil différent de la plupart des collègues chef de service, donc du coup c'est agréable pour eux parce que je leur apporte des idées nouvelles, mais souvent c'est désagréable pour eux parce que je ne suis jamais dans la même ligne qu'eux. Souvent c'est agréable pour moi parce que je me sens utile et parce que complémentaire... Souvent c'est désagréable parce que je me sens différent et sans vraiment collègue, métier sans paire...

*Du coup il y a cette nécessité d'acquiescer, toujours d'essayer d'asseoir sa légitimité par rapport aux autres...*

Oui, il y a eu une vraie nécessité de mettre en visibilité la légitimité de la partie quali de l'observatoire. La partie quanti, il n'y a pas de sujet, les chiffres, on est les rois, et ça on a une reconnaissance sur la qualité de nos statisticiens sur la fiabilité de nos chiffres. Au plus haut niveau du ministère on connaît la qualité de l'observatoire... C'est lié à la compétence des gens, c'est lié à mon organisation du travail et de ce qui sort de l'observatoire, mais il y a un contexte qui est porteur, les chiffres moi je n'ai jamais vu une période où on encensait autant les chiffres quoi... Et alors l'autre côté-là de dire, par exemple, que l'équipe quali doit commencer à rédiger cette étude sur l'interdisciplinarité parce qu'elle ne va pas s'écrire toute seule... Personne ne voit la complexité de ce que ça demande de se mettre à rédiger un truc qui va faire 50 pages au final avec en fond d'écran, mais de toute façon 50 pages c'est trop fallait faire un PowerPoint de 10 slides ça suffirait... Souvent, on a plus de reconnaissance par l'extérieur que par l'intérieur...

*Et justement par rapport à l'extérieur, c'est quel type d'institution ou d'instances ?*

Souvent, on a des gens par exemple dans un autre organisme, pour un sujet, je crois une personne qui était avant ici, et elle me dit : « Ah lala, je suis allé sur ton site, j'ai vu l'étude que vous avez fait sur le parcours de chercheurs extraordinaire ! ». Alors moi je tombe des nues, alors ça fait super plaisir, et voilà des retours comme ça par l'extérieur.

*Et pour revenir un peu par rapport à l'observatoire des métiers, ses missions, et vous m'avez parlé de la GPEC, de l'accompagnement depuis 2014, du coup par rapport à ce fonctionnement, ce sont les délégations qui font appel à vous... ?*

En fait, on avait avec l'ancien responsable essayé de développer un outil de GPEC et j'avais investigué un peu le sujet et là j'ai essayé de chercher à comprendre pourquoi ça n'avait pas abouti plus que ça. Et là, j'en suis arrivé à la conclusion que c'est une question de posture,

comme souvent et qu'on était un observatoire national de la DRH, et si on faisait des choses en GPEC, il fallait qu'on soit là où l'on avait besoin de nous. Et donc en l'occurrence, en fait, on avait effectivement des sollicitations des délégations régionales qui m'a fait lancer là-dessus. Ce n'est pas une lubie personnelle. J'avais eu il y a 3 ou 4 ans, des sollicitations en tant que nouveau responsable : « Ouais, il y a des directeurs de labo qui viennent nous voir, vraiment on aurait besoin d'être outillé sur la GPEC »... Et du coup, avec les membres de la cellule quali de l'observatoire, on a commencé à se dire comment est-ce qu'on pourrait les aider et finalement on a réuni des groupes d'analyses de pratiques professionnelles. On fait ce qu'on sait faire. Et au sortir de ça, on s'est rendu compte que les RRH en délégation avaient plein d'outils mais ne savaient pas comment les utiliser, finalement il manquait un peu de formation. Il manquait aussi beaucoup de visibilité, ce qu'ils nous disaient c'est qu'ils étaient la dernière roue des carrosses. Ils étaient informés de l'évolution des unités au dernier moment et que du coup il y avait un problème du rôle des acteurs, et de définition du rôle des acteurs et de coordination des acteurs. Et donc à la sortie de ce travail de plusieurs mois, on a rédigé un guide qui était : « Quels sont les acteurs de la GPEC ? Quelle est la méthode ? Quels sont les outils ? ». Et en gros, on s'est dit, nous, on va rester sur le terrain qui nous incombe pour permettre aux DR de monter en compétences, et du coup, nous, notre terrain c'est de les aider à avoir les informations que les instituts ont, et en fait y a pas de lieu structurellement organisé pour que les informations stratégiques circulent entre l'institut et la DR... Donc, on a commencé à faire un dispositif un petit peu piloté par le national. Les instituts nous donnaient des projets à venir et ont en informait les DR, et du coup, ça a donné depuis deux ans un dispositif d'accompagnement national. Donc, chaque année, il y a 6 à 7 projets qui sont accompagnés, quand je dis 6 à 7, en gros c'est plus 2000 personnes en tout, parce que 6 à 7 projets de futurs labos de 400 personnes... Et donc, on a monté un parcours qui permet à tous les acteurs-clés de la GPEC, si on veut faire une GPEC de labos scientifiques qui sont présents et réunis. Et au fil de ça, c'est plutôt nous qui pilotions, on allait chercher l'info des instituts, on la transférait aux DR et puis après on mettait tout le monde dans la salle, on fermait la porte et voilà... Il y a des projets qui ont commencé à nous remonter par un autre biais. L'Institut qui s'est mis d'accord avec la DR qui aimerait bien qu'on intervienne nous sur un truc : une DR qui elle-même fusionne comment on l'accompagne en GPEC. Et c'est là que le nouveau DRH a voulu qu'on montre un groupe de travail parce qu'aussi il y avait un sujet avec les syndicats sur les CHSCT... Et donc là, on a abouti à une note qui a été validée en comité de direction, en comité technique... Elle a fait tout... Là, en ce moment, le portage institutionnel il est très fort sur l'accompagnement RH des collectifs de travail et des organisations du travail et ça c'est nous qui en sommes devenus le pilote. Et donc, on a un peu mis dans une procédure ce qu'on faisait un peu de façon artisanale et on est en train de la tester cette année, et du coup je pense qu'elle va encore s'améliorer l'année prochaine, on est resté sur au printemps. Nous, on voit les Instituts qui... A propos de leur prévision statistique de départ en retraite, pour organiser les recrutements de la rentrée, et donc, à ce moment, on leur dit : « quels sont les projets que vous pensez qui seraient bon de bénéficier d'un dispositif GPEC ?... » Quand ils nous les donnent, on les envoie en DR et on a continué ça. Là ,cet après-midi à 14h, on doit faire le tri entre les projets. La nouveauté de cette année, il n'y a plus seulement le dispositif GPEC, il y a aussi une nouvelle offre de service qui est l'analyse organisationnelle des situations. Du coup, ça va nous permettre de prendre en charge plus de projets que seulement dans le dispositif GPEC. Et par contre, ce qui est sûr, c'est que ça, il faut encore qu'on progresse sur qui est à l'initiative de la proposition de projet. Il y a des DR qui ont envie de proposer des projets et les Instituts qui ne voient pas l'intérêt de porter ces projets-là, et là, il y a encore un truc à inventer. Mais en tout cas pour répondre à votre question, oui il y a des sollicitations des DR à la base. C'est tout le temps ça la base, ou des instituts voilà, et, nous, on essaye de garder la posture qui est de mettre en articulation chacun

de ces acteurs-là. Puisque l'établissement est organisé de telle façon que la DRH nationale n'a aucun portefeuille d'agents, ce sont les délégations régionales qui ont la gestion de proximité donc toute intervention auprès d'un DU ou d'un agent c'est la délégation, et les Instituts c'est la matrice. Les délégations c'est horizontal et les Instituts, ils ont leur portefeuille mais vertical national et ils allouent les ressources. Donc, en fait, ce sont ces deux acteurs qui font que nous on met en musique et donc quand les sollicitations viennent de l'un ou de l'autre, il faut qu'on arrive à mettre en musique ces acteurs-là dans l'accompagnement des scientifiques sur le sujet...

*Du coup, vous essayez de faire le lien tout le temps, toujours la même posture...*

C'est peut-être très personnel finalement, c'est vrai...

*C'est aussi peut être l'une des fonctions principales de l'observatoire ?*

Et c'est peut-être pour ça que je m'y sens bien, je ne dis pas que demain s'il y a une opportunité qui s'offre, moi, je ne la prends pas. Au contraire, je suis pour le changement, le mouvement... Mais c'est aussi peut-être pour ça que j'y suis bien et que j'ai l'impression de ne jamais faire la même chose chaque année. Alors qu'à la DRH du siège, on pourrait avoir une image poussiéreuse, sclérosée, alors qu'ici on ne fait jamais la même chose.

*L'observatoire des métiers, il y a la partie quali avec les études et il y a aussi le portail des IT métiers, qui revient souvent...*

C'est pour ça que je suis content d'avoir fait ce petit certificat de compétences de chef de projet parce que du coup ce portail des métiers des IT... En fait là, on va devoir le mettre à jour parce qu'il va y avoir d'ici quelques semaines la publication de l'arrêté de REFERENS 3. Il va être fermé pendant au moins 4 mois parce qu'il y a plein d'infos dessus et donc ça fait aussi partie du travail des deux permanents, que vous allez rencontrer demain que d'avoir participé au groupe de travail du ministère, pour la mise à jour des fiches emplois-types et non sans une certaine opiniâtreté car cela était particulièrement lourd, long, exténuant pour eux, pour moi aussi. Ils étaient dans des groupes, ils étaient référents de BAP et moi j'étais dans un comité de validation... Mais c'était un chantier très éprouvant et du coup, on va mettre à jour le portail des métiers. Ce portail, dans sa conception, il a été vu comme ne devant pas seulement être un copier-coller des fiches emplois-types qu'on peut trouver sur les fiches du ministère et donc, du coup, on y a mis des infos sur les statistiques liées au recrutement, 55 ans et plus par emploi type. Là, on articule la cellule stat et la cellule quali, on a mis des liens sur les réseaux métiers, on articule avec les autres directions de l'organisme... C'est pour ça que ça s'appelle portail, parce que le comité qui a conçu la chose on s'est dit qu'il fallait que ce soit un outil où les utilisateurs trouvent tout, mais pas tout au niveau de leur carrière, tout au niveau de l'approche métier compétence. Vous n'allez pas trouver là-dessus des choses sur les indices de rémunérations, les barèmes de primes, ou comment entrer dans l'organisme non... Il y a des liens après sur le site de la DRH. Et là, c'est vrai qu'il faut que je prévoie, moi, de faire une réunion avec le service informatique de la DRH, le service du développement professionnel des IT pour que l'on pilote la communication sur le référentiel qui va sortir auprès de tous les agents, que l'on pilote le transfert des 13000 IT identifiés sur un emploi-type sur un autre code emploi-type et l'on voit avec le service informatique de Paris Villejuif qui nous assure la maintenance du site comment on le met à jour... Je pense que le chargé d'études et le responsable-adjoint de l'observatoire vous en parleront. C'est un outil qui se veut être utile en premier lieu aux agents de l'organisme, parce qu'ils trouvent une

sorte de définition de leurs métiers ; sachant qu'une définition ce n'est pas forcément ce qu'il faut faire, c'est un repère et un repère on ne s'en sert que si on en a besoin. On peut en avoir besoin pour demander une formation pour faire un dossier annuel avec son hiérarchique, voilà. C'est un outil aussi qui est utile au recruteur. Quand on est recruteur, on n'a pas forcément la connaissance des 250 métiers qui font notre bel établissement. Du coup, comme on recrute sur profil, avant de savoir quoi mettre dans le profil on peut regarder la fiche emploi-type. Du coup 13000 agents, chaque année on a des centaines de concours, il y a des directeurs de labo qui vont faire la demande d'un nouveau poste et qui vont aller regarder les fiches emploi-type. Les utilisateurs, c'est aussi les jurys de concours internes, parce que pour promouvoir les agents souvent ils regardent quelle est la rédaction du métier, qui est dans le corps supérieur de l'agent qui postule, et puis le grand public, moi, je l'ai toujours conçu aussi pour ça, et donc, y compris sur le site de l'observatoire des métiers, il y a un onglet ou un lien sur des portraits de chercheurs ou d'ingénieurs... Le grand public, en fait il y a un côté interne/externe à l'observatoire, souvent on a un parent qui veut savoir une orientation pour son enfant, quelqu'un qui cherche du travail, son métier c'est photographe : est ce qu'il y a dans l'organisme ? C'est aussi un outil, une vitrine de l'organisme le portail. Pour finir, il y a quand même toute la filière RH en région à qui c'est très utile. Les RRH, les services RH parce qu'eux-mêmes, ils sont une vingtaine par service à faire la paie, la carrière, les conflits, les sanctions, les recrutements, ils font tout, donc ils ne sont pas experts dans les 250 métiers, donc un agent quand ils les appellent pour leur dire : « Je voudrais telle formation mais mon supérieur hiérarchique ne veut pas me la donner mais mon métier c'est ça etc... ». Eux, ils ont aussi le portail pour repère pour dire mais où ça fait partie de notre métier.

*Mais du coup c'est un outil concret qui aide tous les acteurs que vous avez cités...*

C'est une vitrine, donc effectivement ça donne à voir et comme moi je considère que l'une de nos missions c'est mettre en visibilité l'invisibilité...

*Comment vous gérez le fait d'avoir d'autres tutelles dans les différents labos, dans vos études et vos actions ?*

Par exemple, pour contribuer à la mise à jour des fiches emploi-type quand on a travaillé avec le ministère, nous en interne dans l'organisme, on a regroupé 40 groupes de travail, un par métier, pilotés par le chargé d'études et le responsable adjoint de l'observatoire. Et donc, dans ces groupes de travail, on a sélectionné une quarantaine d'animateurs qui ont constitué leurs groupes. Quand ils nous ont dit, après il fallait les convoquer, c'est l'administration qui paie les convocations, et c'est le secrétaire de l'observatoire qui faisait les convocations. Lui, il est ingénieur de recherche, de la fac de Bordeaux, mais c'est quelqu'un que je connais qui est excellent professionnel, dans la technique d'élaboration des matériaux couches minces, qui a un recul sur son métier, qui sait ce que c'est la RH, bien oui pas de problème il participe aux travaux. Si c'est quelqu'un qui n'est pas dans l'organisme, ils bossent tous ensemble, donc pas de problème de participer à un groupe de travail, sous prétexte qu'on n'est pas dans l'organisme... ça c'est pour les emplois types. Pour les études, on va avoir tendance d'abord à interviewer des agents de l'organisme, parce qu'on fait quand même des études pour l'organisme, les agents de l'organisme, après que dans les labos les autres se reconnaissent dans ce qu'on a décrit, et que du coup ils aimeraient que leur DRH fasse pareil, mais nous on fait ça quand même pour les personnes de notre organisme. Après pour la GPEC, en particulier, quand un DU nous dit : « Je n'ai aucun contact avec les DRH de mes tutelles et que j'ai 4 tutelles », maintenant quand on est arrivé à une certaine maturité de réflexion, qu'on sait un peu où on met les pieds, on lui propose de l'aider à monter une réunion avec les RH

des tutelles s'il le souhaite. Sachant que c'est le service RH de la délégation régionale qui gère ce labo qui va voir avec le DU comment organiser la réunion, où organiser la réunion, qui inviter... Et en fait, ils se servent de l'observatoire des métiers comme d'un levier pour dire on a un observatoire qui déploie une démarche GPEC dans ce cadre, on aimerait bien vous réunir pour parler du projet du labo du Monsieur. Et ça fonctionne pas mal et c'est très compliqué comme sujet. Du coup, encore une fois, on aide mais c'est comme aux échecs, on fait une stratégie en 3 coups. C'est le DU qui exprime le besoin, c'est le RRH qui invite ses collègues RH sur le territoire, le DU est présent et nous on est le facteur déterminant, le levier. En fait, on introduit notre réunion sur notre GPEC machin, et en fait le but c'est les laisser se parler entre eux, pour qu'ils soient à même d'appréhender à plusieurs les problèmes du DU qui sont des problèmes qui les concernent tous, nous on organise la rencontre voilà. C'est une façon de gérer le multi tutelle.

*Et pour revenir aux études et au COS, comment fonctionnent les avis du COS ? Est qu'il y a un suivi ?*

Pour le coup, le suivi des avis, l'observatoire ne s'en charge pas. Un avis du COS, vous savez comment c'est. Nous, quelque part, on est un secrétariat exécutif du COS, on le prépare l'avis. Au mois de décembre, l'étude va être envoyée lorsqu'elle sera finie de rédiger, on va discuter de l'avis. On ne peut pas discuter dans une réunion avec les syndicats, un DRH, des experts, sans un matériau martyr. Donc nous assurons le secrétariat exécutif du COS, on va préparer un document martyr avec la formule type « les membres du COS remercient... et font le constat que les principaux résultats... ». Et en fait, il appartient au COS d'aller regarder les avis qu'ils ont eux-mêmes votés pour en mettre le suivi à l'ordre du jour dans le prochain COS par exemple. Ils ne le font pas, dommage...

*Et du coup sur tous les avis, il y a quand même eu des choses qui ont débouchés sur quelque chose... ?*

Oui, en fait même si on ne fait pas de suivi, même si les COS ne s'en saisissent pas... En fait, j'ai souvenir, là ce qu'il vient à l'esprit, c'est l'avis de l'étude des métiers d'information scientifique et technique. Il était question de faire un mémo voilà. Le mémo a été fait et ça a été une très belle production et ça été une très belle conséquence de l'étude. En fait, souvent les études, elles sont pilotées, elles ont un pilote. Là, l'interdisciplinarité IT c'est particulier, c'est le responsable-adjoint de l'observatoire qui pilote, c'est un sujet, c'est un peu raide. Par contre, la BAP D c'était un ingénieur de recherche. Avant donc l'étude sur les métiers de l'IST, les pilotes de l'étude, une fois qu'ils ont rédigé l'étude, présentaient l'étude. En fait, ce sont des agents de labo, ça c'est top quand on a des chargés de missions qui pilotent des études. Je peux vous dire que quand ils ont fini de piloter, de rédiger, fini de discuter un avis, comme c'est des gens de labo, ils font tout pour mettre en œuvre l'avis, parce que l'avis il vise toujours à améliorer la situation des agents. C'est tout à fait juste que je n'avais jamais pensé, les syndicats ne sont jamais revenus sur un avis une fois qu'il avait été voté, à ma connaissance ou pas je ne sais plus, ou en tant cas, pas sur celui de la BAP D, peut-être sur celui de la BAP F. Nous n'avons pas moyens d'en assurer le suivi, par contre c'est clair que tout ce qu'on a déclenché avec rien que sa rédaction, ça a un effet : soit les syndicats demandent à le remettre à l'ordre du jour, soit les pilotes de l'étude s'en chargent, ça se fait quand même, ce n'est pas exhaustif.

*Par rapport aux chargés de missions, comment vous les trouvez ?*

Bonne question... Donc, en fait, il se trouve qu'il faut avoir un vivier pour trouver... Il y a le vivier des gens que l'on rencontre au fil d'une vie professionnelle, ça peut vite finir en eau de boudin. On se reproduit entre soi quoi. Il y a un truc qui nous a bien alimenté ces dernières années, en l'occurrence via le responsable-adjoint de l'observatoire et moi-même, on a participé à quelques années d'écart à une promotion, pour lui qui s'appelle "jeune talent", et moi qui s'appelait "dirigeant potentiel", organisées par la DDCS qui sont des sortes de promotion qui mélangent 20 personnes, 10 chercheurs et 10 IT, moi y en avait plus..30..15 et 15. Pendant un an, à raison de 4 fois 3 jours, ou 3 fois 3 jours, sur des sujets un peu stratégiques machin bidule. En fait, c'est une façon de rencontrer des gens, en 3 fois 3 jours, on a le temps de voir un petit peu la personne. Et donc, du coup dans le COS actuel, dans les experts, il y a des gens qui faisaient partie de ces promotions. Du coup, ça nous permet de visiter leur labo, ça fait des nouvelles. Ensuite, si on remonte encore on avait fait et on n'a pas eu le temps de le refaire et c'est dommage. En 2010, on a fait un appel à compétences et expertises et donc via la lettre hebdomadaire de l'organisme qui a 90 000 abonnés. Il n'y en a pas la moitié qui doivent la lire et mais ça fait 45 000... On avait fait donc un appel. C'était du genre : l'observatoire des métiers et de l'emploi scientifique de la DRH de l'organisme lance un appel à compétences et expertises, si vous êtes intéressés, cliquez ici. Et là, il y avait une description, chercheurs, IT, disciplines, âge... Et, il y avait des questions : « je souhaite participer aux études que l'observatoire lance », « je souhaite participer aux groupes de travail que l'observatoire lance », « je souhaite piloter une étude », « je souhaite piloter un groupe », « je souhaite participer à un forum des métiers »... Voilà, une demi-douzaine de questions et un CV. Et donc, on a fait ça c'était avec l'ancien DRH, on a eu 1200 réponses, 800 IT et 400 chercheurs je crois un truc comme ça, truc de dingue. Et on s'est dit, mon Dieu, est ce qu'on n'a pas créé des envies qui vont être frustrées parce qu'on ne va pas pouvoir gérer tout le monde. Et, en fait, ce vivier ils nous a énormément servi. Du coup, là, on avait des gens où on n'avait absolument pas connaissance de leur pratique professionnelle, c'était vraiment du déclaratif. Ils avaient l'obligation de mettre leur DU en copie de la réponse. Nous, on avait fait d'abord un mailing à tous les DU que dans les labos on allait envoyer ça, et que ce n'était pas rétribué, ça ne devait pas prendre du temps, c'était un hobby quoi, bénévole à l'observatoire. Et, en fait, on a puisé là-dedans des terrains d'études. Par exemple, pour l'étude sur l'information scientifique et technique, on a fait des entretiens téléphoniques à partir des gens qui s'étaient déclarés dans le vivier. L'interdisciplinarité IT, on a été croisé, parce qu'on avait dit : « ceux qui ont un emploi-type, est ce que vous en avez un deuxième complémentaire ? ». Ça n'existe nulle part ailleurs. Et donc là, on est allé récupérer des données. Quand on a fait l'étude sur l'interdisciplinarité chercheur, on a été faire la même, donc ça nous a servi de terrain. Et puis au fil des terrains, des discussions, il y en a aussi qui sont sortis voilà, et en l'occurrence le chargé de mission que vous allez rencontrer cet après-midi, qu'on a d'abord commencé par un terrain et puis au final c'était devenu un chargé de mission. Et ça c'est vrai que c'est le meilleur outil pour élargir le vivier de recrutement des chargés de missions des membres de groupes de travail. C'est un vivier qui demande néanmoins d'être un peu travaillé puisque c'est du déclaratif.

*Et du coup, il est toujours disponible et vous pouvez les contacter ?*

Tout à fait. Mais, on va dire qu'il a 5 ans. Moi, je reverrai de relancer un appel à compétences et expertise, mais ça demande un travail de logistique qu'on n'a pas les moyens d'assumer. Après, il y a aussi les réseaux métiers pour finir, qui sont d'excellents partenaires pour trouver les chargés de missions pour les métiers IT, pour les chercheurs c'est plutôt les promos direction des cadres sup, le vivier et puis le réseau quoi.



*Est-ce que l'observatoire est considéré comme un service lambda de la DRH, est-il évalué aussi ?*

Je pense que c'est une question qu'il faut poser autant au DRH qu'aux collègues chefs de service, parce que je vais vous donner mon avis mais ça ne sera pas forcément le plus objectif. Je suis évaluée comme les autres chefs de service par le DRH donc j'ai des objectifs comme les autres chefs de service discutés avec le DRH et c'est le DRH comme les autres chefs de service qui promeut ou pas, là-dessus on est strictement pareil. Après, moi, je ne suis pas dans l'entretien des collègues avec le DRH, et on ne s'en parle pas trop de comment tu négocies tes objectifs... Je dirais que l'observatoire n'est pas un service comme les autres. D'un côté c'est un service comme les autres parce que je suis responsable de service, j'ai des agents que je dois évaluer, je suis moi-même évalué, je suis dans une ligne hiérarchique extrêmement administrative. Il n'y a personne qui « télétravaille » parce que ce n'est pas autorisé dans l'organisme. Tout le monde a des horaires et c'est suivi, tout le monde dépose ses congés et c'est suivi. Enfin voilà... on est vraiment dans l'archétype de l'administration. Après, on a un côté, alors qu'on a beaucoup moins... A l'époque quand je suis arrivé, il y a des collègues qui m'ont vanné alors t'es content d'avoir pris la direction d'un labo SHS, et donc voilà c'était un peu la blagounette qu'on faisait sur l'observatoire parce que par rapport aux autres services de la DRH et même pour les délégations régionales, on avait l'impression que c'était un truc qui faisait des études... Moi, je pense que j'ai réancré la chose par rapport à mon caractère, par rapport à celui de l'ancien responsable de l'observatoire que vous avez rencontré. Vous faites la différence vous-même, l'ancien responsable de l'observatoire était un littéraire, moi je suis une sociologue. Je dirais que j'ai réancré l'observatoire dans les enjeux et les problématiques de gestion peut-être plus que le précédent responsable. Néanmoins, on avait ce point commun tous les deux d'avoir une capacité d'autonomie, de force de proposition, de vision des choses un petit peu différente que je préserve et que j'ai toujours et que du coup je ne suis pas sûr qu'on soit un service tout à fait comme les autres. Je ne sais pas si les juristes et les informaticiens ressentent ça. Le service d'à côté, c'est le service de la gestion salariale, c'est que des financiers enfin la moitié c'est des financiers, ce n'est pas des RH, pas d'administratifs, c'est des financiers. Au troisième, les informaticiens, ce n'est pas des RH, pas d'administratifs, c'est des informaticiens. Voyez ce que je veux dire en termes de métiers, les juristes c'est des juristes quand ils doivent plaider au tribunal administratif parce qu'il y a un agent qui a déconné, c'est grave et tout ça c'est des juristes. Nous observatoire, on est des statisticiens et on est des chargés d'études sociologues, ce n'est pas administratif, on est nul en administration. Moi, j'ai appris par la force des choses parce que je suis responsable de service dans une DRH, un bordereau, un sous couvert, des conneries comme ça... C'est la base de la communication administrative et j'en ai même découvert toute la puissance parce que c'est hyper efficace et pour déployer un dispositif national, c'est formidable. Alors que, nous, notre langage de sociologue, la parole de l'acteur tout ça... A la fois, moi, je pense que j'ai un peu plus ancré les choses, en même temps je crois qu'on est un service un petit peu plus... Je m'autorise une part d'autonomie, que peut-être les autres n'ont pas le luxe de s'autoriser parce qu'ils ont des contraintes réglementaires qui leur tombent dessus toute la journée. Là, en ce moment, vous ne le voyez pas ça va arriver, on réforme toutes les primes de la fonction publique. On réforme toutes les grilles indiciaires de la fonction publique. On a prolongé une loi qui a un impact sur l'organisation des concours réservés l'année prochaine. En fait la fonction publique balance des textes tous les jours, tous les mois, toutes les semaines qui ont un impact majeur sur les autres services de la DRH de l'organisme. Nous, je dirais qu'il faut savoir reconnaître qu'on a une chance incroyable. Je ne sais pas si je serais capable d'être responsable d'un autre service, on est protégé par rapport à ça. On a des impacts quand le ministère décide de mettre à jour REFERENS et qu'on se tape un projet pendant deux ans

avec des gens qui ne sortent jamais de leur bureau au ministère, on subit aussi certaines choses, mais je pense dix fois moins. Donc du coup, on a une sorte d'autonomie dans la définition de nos projets évidemment qu'on les fait en lien avec les besoins de l'établissement, les demandes de la direction des uns des autres, et du coup on a un plaisir que les autres n'ont pas, alors c'est un luxe. Et puis c'est aussi comme dans tout travail d'autonomie, c'est une prise de risque. On peut passer des heures et des heures à rédiger un truc pour proposer puis finalement personne n'en veut. Mais du coup quand tout va bien c'est vachement à la fois plaisant, et ça peut faire qu'on est un service pas comme les autres parce que du coup on n'est pas que dans le faire, l'injonction qui vient de la fonction publique, du nouvel arrêté qui est paru au JO...et aussi dans la proposition, la force de proposition...

*Et du coup quand on vous dit un labo SHS...*

Attention, quand je descends aux labos, ils me voient comme la représentante de la DRH. Ils commencent par me dire qu'ils n'ont pas assez de promos, que les recrutements sont scandaleux... Et c'est pour ça que je vous disais que je me sens le marginal sécant partout, parfois c'est super agréable et souvent c'est super désagréable.

*Et le projet concernant la GPEC, est-ce que ça change votre image ?*

Ca a pu un peu changer, parce qu'on va plus vers l'action que vers l'étude. Par contre, on garde l'autonomie et notamment par rapport à un truc que je l'arracherai pas, et si je devais le faire ça pourrait mettre en question les choses, on est dans une GPEC qui n'est pas, dont la méthode est présentée à la direction, la direction a validé la méthode... Mais le fond, chaque projet GPEC, nulle part nous sommes prescripteurs de quoi que ce soit que la direction nous dit. On n'est pas dans une GPEC de diminution des effectifs, ce n'est pas ça qu'on fait. On pédagogise une méthode qui permet d'ajuster les ressources disponibles au projet scientifique. On a tout type de projet scientifique et d'ailleurs la preuve en est que dans le guide et dans ce qu'on fait dans la recherche. Tous les 5 ans les labos sont évalués et en fait on fonctionne en mode projet en permanence et nous on s'est inscrit là-dedans pour que le projet soit cohérent entre la RH et la science. On n'est pas dans la recherche comme on est dans certains ministères, la GPEC a été déjà faite, elle a été faite au plus haut niveau, on a déjà dit qu'on allait enlever telles missions et tels effectifs. Là, nous, on est finalement que les DU et les DAS dans les instituts qui sont capables de dire : « ce labo, il a tel mission, ils vont développer la transgénése... ». Les objectifs dans un labo scientifique, ils sont scientifiques. Nous, là, on forme les gens, on clarifie le rôle de chacun, on réunit les acteurs qui ne se réunissaient pas pour qu'ils se causent entre eux. On n'a aucune idée de ce qu'il va en ressortir. Moi je ne sais pas, et c'est ce que je dis à tout le monde, l'institut qui me dit : « Ah, je suis embêté... Ils ont 10 départs en retraite je pourrais leur filer que 3 postes... - Ben écoute, tu pourras leur expliquer tes contraintes et eux pourront t'expliquer leurs besoins. ». Au final, le fait d'avoir participé à la GPEC, et d'avoir pour le DU pu mieux mettre en cohérence ses besoins avec son projet, comme le projet c'est quand même l'institut qui le demande quelque part, qui le porte, donc finalement l'institut va mieux comprendre les enjeux et les problèmes du DU, finalement il va lui en filer 5 alors qu'il avait prévu de lui en filer 3. Donc en fait la GPEC, un : on analyse les ressources ; deux : on analyse le projet en organigramme ; trois : on fait le diagnostic, et après le plan d'action RH. Dans beaucoup d'endroit dans la fonction publique ou les entreprises privées, on fait que la phase 3 et 4 dans la GPEC c'est-à-dire qu'il y a des grands décideurs qui ont fait la phase 1 et 2 sans en parler à personne. Nous, ce qu'on met en place là c'est tout du début à la fin, c'est pas une demie GPEC. C'est pour ça du coup que les syndicats nous ont suivis dans la façon dont on

appréhendait les choses, parce qu'il en a qui ont vécu. Je pense à un cas particulier, une fusion qu'on a accompagnée et qui ont pu dire à leurs collègues : « Mais heureusement que notre fusion a été accompagnée en mode GPEC parce que ça a forcé les gens à se poser les bonnes questions au bon moment et d'anticiper les choses », voilà point. Nous, on n'a aucune idée là où ça va atterrir. Ça va atterrir là où les acteurs qu'on a forcé à se réunir vont atterrir, et nous notre rôle c'est de réunir au bon moment les bonnes personnes. Donc, du coup, les autres services de la DRH, ils ont vu développer la GPEC, je pense qu'ils étaient contents parce que c'était un vide, parce que personne n'y arrivait. Je pense qu'ils sont contents aussi parce que c'est plus concret que les études, on se rapproche d'eux parce qu'on est plus en mode action.

*Selon vous, quel est l'apport de l'observatoire, le COS de l'observatoire à l'organisme ?*

Une réflexion approfondie, une meilleure analyse de la situation avant d'agir, une vision projet par une vision procédure, un truc transversal. Je pense que potentiellement la cellule quali pourrait ne pas exister, on n'a rien de réglementaire, rien d'informatique, rien de financier. Aujourd'hui la RH elle est, voilà, un petit peu réduite à peau de chagrin avec ses dimensions et en même temps dans beaucoup d'entreprises quand même il y a des services développement des compétences machin... Donc finalement, on a un peu cette mission-là sans en avoir forcément les moyens, ce n'est quand même pas clairement dit. Ce qu'on apporte c'est, en fait on ne serait pas un observatoire, on serait un service lambda, ce serait quoi la différence ? Je pense que c'est l'autonomie et la force de proposition. Après, moi, personnellement je ne me verrais pas diriger un service sans cette force de proposition donc. Je pense que globalement cet observatoire avec l'histoire qu'il a, le fait qu'il soit dans l'organisme, c'est cette chose que souvent Science po fait des colloques là-dessus... Le SHS au service de l'action c'est un peu ça. C'est en quoi le fait de réfléchir à de multiples dimensions dans un temps qui n'est pas contraint ça aide l'action qui elle va être contrainte, chronométrée... Et potentiellement, ça évite des erreurs de stratégies, ça enrichit, ça élève le niveau de la RH qu'on fait quoi, c'est du quali.

*Durant toutes ces années, quelles ont été les principales difficultés ? Y a-t-il eu des doutes et des remises en cause sur l'observatoire ?*

Les difficultés ça va être l'articulation avec la gestion, et la mise en visibilité non pas du résultat mais du travail avant d'obtenir le résultat, et la légitimité dans une direction où finalement sur 12 services, il n'y en a un qui est comme ça. Il y en aurait 6... ouf ! Ce ne serait pas la même ! D'être la minorité, ça c'est vraiment une difficulté. D'articuler le quali et le quanti, c'est compliqué pour mon cerveau souvent le soir c'est une vraie opportunité de développement de l'observatoire, et c'est bien de pouvoir mélanger les deux. Dans les doutes personnels, souvent je me dis : « Ben, j'ai beau faire tout ce que je peux, ils vont continuer de nous voir comme une machine à chiffres ». C'est démotivant, j'ai envie de faire autre chose. J'ai envie de ne faire que du quali, mais bon l'herbe est plus verte ailleurs. Puis une fois qu'on y est, tous les endroits ont leurs bons jours et mauvais jours et finalement je bénéficie d'une reconnaissance personnelle et d'une légitimité qui est très appréciable dont je remercie d'ailleurs ma hiérarchie et je pense que l'observatoire est indéboulonnable ; en fait il a acquis finalement une légitimité globale de l'extérieur. Si demain, on supprime l'observatoire des métiers de la DRH de l'organisme, je pense que vous en entendrez parler alors que si demain on fusionne deux autres services... Bon, après, je ne dis pas qu'on ne pourrait pas évoluer si demain on crée une grande direction des développements des compétences où on mélangerait et du pilotage et des allocations des ressources... Faire disparaître l'observatoire comme on peut voir dans d'autres structures... Un truc qui naît, qui meurt 2 ans après et tout, ce n'est pas

possible ici, je ne pense pas. Il y a cette culture du métier IT, peut-être c'est la base. Les fondations de l'observatoire ça a été de faire des fiches descriptives qui n'existaient nulle part ailleurs, aujourd'hui le ministère se réapproprie les choses les met à jour... De 94-99, ils ont fait des groupes de travail avec plus 1000 agents IT de labos donc c'était plus de 10 % de la population. Les gens se sont identifiés à l'observatoire. Aujourd'hui, 20 ans après, de l'eau a coulé sous les ponts... Ceux qui ont participé aux groupes sont partis. Nous, on a refait tant qu'on a pu des groupes de travail avec les gens des labos, chercheurs ou IT, on a essayé de développer l'aspect chercheur quoi, mais c'est ça qui fait que je pense que l'observatoire des métiers a perduré. Il est identifié dans l'organisme quand même quoi, c'est-à-dire de l'intérieur de l'administration, on a des difficultés parce qu'on est dans des métiers, dans des compétences qui ne sont pas les mêmes que ceux de nos collègues ; mais de l'extérieur, quand on va voir des gens en labo etc... ils adorent quand on les interviewe sur leurs métiers, nous dire que leur fiche emploi-type, elle n'est pas bien ou elle est bien. Il y a un côté public, semi public.

*Quelles sont un peu les perspectives pour la suite, les possibles évolutions de l'observatoire ?*

A ce stade, c'est un peu ce que je vous ai dit sur la cellule quali : passer de l'étude à l'action qui reste quand même une démarche qui n'est pas de la gestion ou de la procédure. On reste bien dans le cœur de métier, mais on va, une fois l'étude sur l'interdisciplinarité IT bouclée... Je crois que l'année 2017, on va devoir se mobiliser sur l'accompagnement RH des organisations et on va aller plutôt dans l'analyse organisationnelle des situations de travail des collectifs, des choses comme ça... C'est ça la principale évolution que je perçois. Capitaliser sur les études, faire des interventions pour qui nous demandera sur telle ou telle étude on pourra toujours. Mais de continuer à suivre l'évolution des besoins de l'établissement tout en restant dans notre cœur de compétences quoi. Tant que je serai là, de préserver certains principes et une certaine autonomie et voilà, pas très très large mais voilà... Il y a un truc qui me vient à l'esprit par exemple, le ministère dans REFERENS III, pour la première fois, va mettre dans les fiches descriptives des compétences comportementales. Et voilà qui fait qu'on n'est pas un service comme les autres, on ne va pas mettre en application ce que le ministère, depuis le début l'organisme s'est opposé à la description de compétences comportementales dans les fiches emploi-type et donc le portail des métiers on va le mettre en sommeil trois-quatre mois le temps de le mettre à jour. Il y aura les fiches descriptives telles que le ministère les a publiées grâce au travail des groupes qui ont travaillé pour lui, mais avec toutes les autres données qu'on a sur le portail des métiers. Mais il y aura les compétences comportementales, ça c'est une posture. En fait, on a une réflexion, on a une démarche, on continue de lire sur le sujet, on est en veille sur l'analyse du travail... Et tant qu'on aura ça, on restera un observatoire je pense. Le jour où on a plus ça, on est un service comme les autres, on fait ce qu'on nous dit de faire. Et en fait le jour où, évidemment je rends compte à mon supérieur, c'est une position qui est validée par nos supérieurs le fait que l'organisme n'affiche pas de compétences comportementales pour les fiches emploi-type, avec des arguments : les fiches emplois-types ça caractérisent un emploi, ça n'évalue pas une personne. Mais du coup, on a cette posture intellectuelle qui est que dans l'analyse du travail. Voilà on est un organisme indépendant donc le ministère c'est super d'avoir un truc commun avec tous les organismes et les universités mais là en termes d'analyse du travail, du poste de travail, de l'agent, il y a un truc qui dans l'organisme ne va pas être adapté de la même façon. C'est un exemple typique de la différence du fait on est tout le temps en train d'essayer, on est le marginal sécant mais du coup ça fonctionne encore.

## Annexe 7 : Exemple d'analyse de documents

Réunion COS	Fonctionnement	Missions	Projets/Études	Recommandations	Apports
<b>8 décembre 2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulation d'avis faisant l'objet d'un vote</li> <li>- Avis transmis à la DG (qui décide de la communication)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travaux d'actualisation du référentiel</li> <li>- Émettre un avis sur les résultats des études. Le périmètre des études définies par l'observatoire et le COS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les métiers de l'informatique dans les laboratoires de recherche</li> </ul>		
<b>28 janvier 2010</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compte rendu présente les points majeurs soulevés lors de la réunion (pas un procès-verbal)</li> <li>- Les points de vue minoritaires doivent également être présentés dans le compte-rendu</li> <li>- Pas d'avis type, adapter la formulation de l'avis à chaque dossier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le COS doit faire une lecture systématique de la lettre de cadrage de toute étude</li> <li>- Le rôle du COS étant de suivre les travaux en cours (de la définition méthodologique aux résultats) mais pas d'effectuer ces travaux</li> <li>- Pas à l'observatoire de piloter la GPEC des chercheurs, mais fournit des outils d'aides à la décision pour les arbitrages de postes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biais méthodologique de l'étude sur les métiers de l'informatique (des questionnaires différents pour BAP E et ASR)</li> <li>- Justification du biais : étude avec 2 enquêtes avec l'objectif de décrire des métiers pas un labo</li> <li>-Malgré les biais, le COS juge utile le rapport</li> <li>-Relancer les enquêtes sur l'évolution des métiers de chercheur. Il est envisagé de créer un « Portail du métier de chercheur »</li> <li>-Appel à candidatures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 13 recommandations en 3 niveaux (RH, Formation, Niveau institutionnel). Un vote pour chaque recommandation</li> <li>- Recommandation NI : « mener une réflexion pour la mise en place d'une coordination nationale pour l'informatique en appui à la recherche scientifique »</li> </ul>	

			<p>métiers (recherche d'experts métier). Le COS informé de l'envoi d'un courrier aux agents</p> <p>- Inquiétudes du COS pour BAP D en termes de remplacement de compétences. Demande d'état des lieux des métiers indispensables</p>		
<p><b>13 avril 2010</b></p>	<p>-Nomination nouveau responsable de l'observatoire</p> <p>- L'observatoire en sous-effectif</p>	<p>- Le COS ne doit pas s'immiscer dans la politique de l'institut SHS (remarque liée au sujet du BAP D)</p> <p>- Rôle de groupes de travail plutôt que le COS : travailler sur les items du référentiel</p>	<p>- L'observatoire lance l'appel à expertise métier pour s'appuyer sur un vivier plus élargi pour faire certains travaux de grande ampleur que l'observatoire ne peut pas réaliser seul</p> <p>-Expert non rémunéré (lettre de mission de l'observatoire et courrier envoyé au DU)</p> <p>- Réactualiser le référentiel d'activités métier de chercheur au vu de l'évolution de la recherche (gestion par projet, aspect collectif...)</p> <p>-Pas d'étude de ce genre pour les IT (plutôt des enquêtes métiers)</p> <p>- Étude sur BAP F freinée par la</p>	<p>- Avis du COS sur l'étude : métiers de l'informatique (7 recommandations)</p> <p>- Le COS sera informé du suivi, de l'avancée, de la transmission des avis auprès de la direction</p>	

			démission du chef de projet		
<b>14 décembre 2010</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le président rappelle que le COS est une instance consultative et non décisionnaire</li> <li>-Il est évoqué que le compte-rendu ne reflète pas la réalité des propos tenus en séance</li> <li>- Absence de réactivité des membres du COS concernant les modifications du compte-rendu</li> <li>-Un secrétaire adjoint est nommé en début de séance afin que le compte-rendu reflète les propos tenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le COS ne traite pas de problématiques relevant de la politique scientifique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude famille pro IST (BAP F) : enquête jugée satisfaisante mais absence de lettre de cadrage</li> <li>- Cette étude posera un état des lieux de l'évolution des activités, valorisera le métier de documentaliste</li> <li>- Demande de faire des entretiens qualitatifs (chercheurs et IT) pour mesurer l'utilité du métier de documentaliste)</li> <li>-Lettre de cadrage métiers de la BAP D</li> <li>-Note de synthèse sur les aspects du projet « métier de chercheur », lettre de cadrage au prochain COS</li> <li>-Débats sur la pluridisciplinarité , l'inter et la double compétence</li> <li>-Proposition d'étude sur la filière médico-sociale (parcours de carrière)</li> <li>-Proposition d'étude sur les métiers de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mise en œuvre des recommandations études sur les métiers de l'informatique : groupe comprenant 1 représentant de l'équipe projet et 1 RH</li> </ul>	

			l'interdisciplinarité		
<b>24 mars 2011</b>	<p>- Le compte-rendu mentionne le nom des membres au moment de leur prise de parole (il est un peu plus détaillé)</p> <p>-La DRH souhaite que le SNCS-FSU soit mentionné au moment de rapporter des propos concernant des travaux sur les chercheurs. Sauf que le président rappelle que le COS doit réaliser un travail collectif</p> <p>-La méthode de validation du compte-rendu est remise en question par un chef d'équipe notamment sur « <i>la cristallisation sur la particularité d'un corps et sur les spécificités d'argumentation d'un syndicat pour ce corps résulte d'un manque d'efficacité</i> »</p>	<p>- Réalisation du référentiel des métiers et des compétences MEN/MESR sans que l'observatoire soit informé. Le responsable de l'observatoire rappelle que les travaux du ministère ne s'appuient plus sur ceux de l'organisme.</p>	<p>- BAP F : pré-rapport de l'étude sur les activités et pratiques en IST</p> <p>-Lettre de cadrage étude de la filière médico-sociale (le domaine de l'hygiène doit être concerné par l'étude)</p> <p>- Proposition de méthodologie et calendrier étude sur les métiers de la BAP D (objectif de présenter le rapport au COS de février 2012)</p> <p>-Les enquêtes menées par l'observatoire sont déclarées à la CNIL.</p> <p>-La DRH doit saisir le service juridique pour s'assurer qu'il est possible de consulter les rapports d'activités</p> <p>-Les frais de missions pris en charge par la DRH (dans un contexte d'une diminution de 30 % du budget RH)</p>	<p>- Responsable de l'OMES précise que le suivi des recommandations de l'étude des métiers de la BAP E sera proposé au mois de juin.</p>	
<b>27 juin 2011</b>		<p>-Le rôle du COS est de transmettre des éléments d'analyse et de réflexion</p>	<p>-Discussion autour du rapport final sur l'étude IST (accord du COS avant communication)</p>		



		<p>(responsable observatoire)</p> <p>-Proposer une étude factuelle, il appartient aux instituts de se l'approprier et de l'utiliser comme outil d'aide à la construction de leur politique d'emploi (Responsable observatoire)</p> <p>- L'avis du COS aura d'autant plus d'impact que le comité reste dans son rôle de conseil et de suivi et n'a pas pour mission de définir une politique d'emploi (responsable observatoire). Un des syndicats confirme cela en précisant que le rôle du COS consiste aussi à dénoncer des paradoxes</p> <p>- Le rôle du COS n'est pas de mettre en œuvre les actions proposées. Il appartient au président de décider ce qu'il convient de mettre en place. (DRH)</p> <p>- Lors du COS, il est rendu compte du bilan</p>	<p>-Point de la mise œuvre de l'avis concernant métiers de la BAP E</p>		
--	--	--	---	--	--

		de la mise en œuvre des actions décidées par le Président (DRH) - Un syndicat : COS comité distinct de la DRH, il peut émettre un avis et le promouvoir auprès des personnels			
<b>29 novembre 2011</b>	- Responsable de l'observatoire : l'observatoire a plusieurs commanditaires (DRH, COS, SRH en région)		- Étude longitudinale par la cellule statistique de l'observatoire sur les chercheurs recrutés de 1989 à 1995  -1200 personnes font partie du vivier à ce jour  -Le COS s'est avéré être très partagé sur l'utilité de l'étude sur la description du métier des chercheurs  - Interdisciplinarité métiers IT : fait l'objet d'une recommandation du CS désignant l'observatoire  - L'observatoire n'a pas les ressources nécessaires pour mener toutes les études (responsable observatoire)		
<b>18 juin 2012</b>	- Le COS a été renouvelé afin que la nouvelle représentativité	Gestion des personnels chercheurs : l'observatoire	- Étude métiers BAP D : DRH estime que cette étude est très	- Les propositions suite à l'étude sur BAP E ont été transmises au	

	<p>des syndicats soit respectée (renouvellement CT)</p> <p>- Invités permanents : 5 nouveaux, 4 anciens. Ne votent pas. Seuls les RS titulaires peuvent voter</p> <p>-Président COS précédent était un chercheur. Le nouveau est le DRH</p>	<p>n'impose pas de définition mais propose un recueil et une synthèse des concepts transmis par les acteurs</p>	<p>importante</p>	<p>ministère car les modifications demandées dépendent du ministère</p>	
<p><b>13 décembre 2012</b></p>		<p>- En 84, le recrutement des IT se faisait sur Emploi-type. En 94, observatoire créé dans l'organisme pour l'élaboration de fiches descriptives avec 2 chargés d'étude. Puis, organisme est devenu référent pour la description des métiers des IT</p>	<p>- Point sur l'étude longitudinale sur une cohorte de chercheurs recrutés</p> <p>-Actualisation de REFERENS : l'observatoire a demandé à ce que l'organisme soit associé à la réflexion dans chacune des BAP</p> <p>- Point étude médico-sociale</p>		
<p><b>28 février 2013</b></p>		<p>- Articulation entre attentes de simplification du MESR et besoins de l'organisme : OS sont consultées au niveau du CT ministériel et l'observatoire sera force de proposition auprès des pilotes</p>	<p>- Point sur REFERENS : débat sur l'appel à contribution d'agent.</p> <p>-Les études réalisées par l'observatoire ont été transmises aux différents groupes pilotes</p>		
<p><b>18 juin 2013</b></p>	<p>- Publication syndicale erronée autour de REFERENS suite au COS</p>		<p>- Point sur les travaux menés sur tous les BAP</p>		<p>- Élaboration et édition d'un</p>

	précédent. DRH a dû éclaircir la situation auprès du ministère				mémo = concrétisation de l'action 2 émis par le COS
<b>17 décembre 2013</b>		- L'avis du COS ne doit pas préjuger des actes de gestion de certaines préconisations (DRH)	- Point sur l'étude longitudinale sur les parcours de chercheurs  -Lettre de cadrage de l'étude sur l'interdisciplinarité des IT	-Présentation des recommandations sur l'étude BAP D	
<b>19 juin 2014</b>			-Point sur REFERENS  -Discussions sur : le plateforme réseaux de la mission pour l'interdisciplinarité, note de la DRH sur les réseaux professionnels de l'organisme et veille métier  -Point étude Inter BAP et Multi BAP  -Présentation rapport de la phase 1 de l'étude sur l'interdisciplinarité dans la gestion des personnels chercheurs		
<b>18 décembre 2014</b>	- Bilan et clôture de la mandature 2012-2014		- Point REFERENS : observatoire a tenu une téléconférence pour BAP C avec le prestataire  - Point sur les réseaux professionnels		

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Point sur l'étude inter BAP multi BAP</li> <li>- Conclusions étude longitudinale sur les parcours de chercheurs de l'organisme</li> </ul>		
<b>16 juin 2015</b>	- Nouvelle mandature 2015/2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer les orientations générales des actions et des études menées par l'observatoire</li> <li>- Examiner la pertinence des objectifs et des études, évaluer l'évolution des travaux et la méthodologie mise en œuvre, veiller à leur cohérence</li> <li>- Émettre des avis sur les moyens à mettre en œuvre</li> <li>- Émettre un avis sur les résultats obtenus préalablement à leur publication et diffusion</li> <li>- Analyser les conséquences de l'évolution des métiers quant à la structure des qualifications et des besoins en formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Point d'avancement REFERENS</li> <li>- Recensement des réseaux professionnels de l'organisme : positionnement DRH = pas vocation à piloter les réseaux pros mais fournir un cadre d'analyse</li> <li>- Avancement étude Inter BAP- Multi BAP</li> </ul>		



# **Le processus de légitimation intra-organisationnelle d'un dispositif de gestion à l'épreuve des logiques institutionnelles**

## **Le cas d'un observatoire des métiers dans un organisme public de recherche**

**Zilacene Dekli**

### ***Résumé***

Notre recherche propose de déterminer les conditions du maintien d'un observatoire dans une organisation. Ces dispositifs de gestion permettant de produire des connaissances sur l'organisation sont caractérisés par une ambiguïté dans le sens où ils sont considérés comme des dispositifs d'aide à la décision, sans aucune garantie de l'impact de leurs productions dans les décisions des acteurs. Cette ambiguïté fragilise la pérennisation de ces dispositifs, ce qui nous amène à questionner les conditions de leur maintien dans une organisation. Pour cela, nous nous appuyons sur une étude de cas qualitative d'un observatoire des métiers existant dans un organisme public de recherche depuis vingt-quatre ans. Nous mobilisons l'approche contextualiste proposée par Pettigrew pour mieux saisir le caractère processuel du développement de l'observatoire dans l'organisation en prenant en compte l'influence du contexte institutionnel. Plus précisément, nous étudions la reconstruction au cours du temps de la légitimité intra-organisationnelle de cet observatoire en analysant l'évolution de ses fonctions liée au conflit entre la logique institutionnelle portée par les acteurs de l'observatoire et celle de la DRH. Nous observons que, pour garantir son maintien, l'observatoire s'est détaché de plus en plus de sa mission « d'observation » pure et s'est orienté vers un dispositif d'accompagnement RH des structures de l'organisme dans une perspective de GPEC. Cette recherche permet de dégager des apports théoriques vis-à-vis des observatoires et des corpus théoriques mobilisés dans cette thèse. Nous mettons en avant que le maintien d'un observatoire dépend de la manière dont les acteurs rendent actionnables les connaissances produites par ce dispositif. Notre cas permet également de proposer une nouvelle typologie des fonctions d'un dispositif de gestion en intégrant une fonction dite « d'expertise ». De plus, un dispositif de gestion peut passer de l'objet des conflits à celui de médiateur entre deux logiques institutionnelles. Enfin, l'appropriation d'un dispositif de gestion par des parties prenantes importantes facilite par la suite sa légitimité intra-organisationnelle et donc son maintien.

**Mots clés : Observatoire, dispositif de gestion, logiques institutionnelles, légitimité intra-organisationnelle, processus.**

### ***Abstract***

Our research aims to determine the conditions of maintaining an observatory in an organization. These management devices which produce knowledge about the organization are characterized by an ambiguity in the sense that they are considered as decision support devices, without any guarantee of the impact of their productions in actors' decisions. As this ambiguity weakens the durability of these devices, therefore we will question here the conditions of their maintenance in an organization. In order to do so, we rely on a qualitative case study of a trades' observatory existing in a public research organization for twenty-four years. We use the contextualist approach proposed by Pettigrew to better understand the processual character of the observatory's development in the organization taking into account the influence of the institutional context. More precisely, we study the reconstruction of the intra-organizational legitimacy of this observatory by analyzing the evolution of its functions over time according to the conflict between institutional logics carried by actors of the observatory and the HRD. We observe that, in order to guarantee its maintenance, the observatory has detached itself more and more from its pure "observation" mission and has turned towards a HR support system for the structures of the organization from a prospective management of employment and qualifications perspective. This research makes it possible to draw theoretical contributions concerning the observatories and the theoretical corpus mobilized in this thesis. We emphasize that the maintenance of an observatory depends on the way in which the actors render the knowledge produced by this device operable. Our case also brings about a new typology of the functions of a management device by integrating a so-called "expertise" function. In addition, a management device can move from the object of conflicts to that of mediator between two institutional logics. Finally, the appropriation of a management system by important stakeholders subsequently facilitates its intra-organizational legitimacy and therefore its maintenance.

**Key words: Observatory, management device, institutional logics, intra-organizational legitimacy, process.**