

# De l'observation statique à l'observation en temps réel :

## Vers l'élaboration d'un observatoire des comportements sociaux pour les managers

**Pierre CHAZERANS**

Groupe Quorum, Consultant

Forts d'une bonne expérience professionnelle en entreprise, nous avons développé, au titre du consulting, la pratique de l'accompagnement managérial au sein de nombreuses entreprises, aussi bien en matière de techniques, d'outils, de procédures, de formation que de coaching.

La connaissance de nombreux secteurs d'activités, de différents types d'entreprises, de situations économiques et sociales diverses ainsi que de différents pays européens et du Maghreb, nous a conduit, pour la réalisation de nos missions, à accentuer davantage la démarche d'observation des situations en préalable de la démarche d'élaboration et de mise en œuvre des actions.

Cette accentuation de la démarche d'observation s'est fait de façon pragmatique et les outils ont été pour cela élaborés empiriquement en quatre étapes :

- au départ, il s'agissait exclusivement d'**entretiens de face à face** sur la base de questions ouvertes préparées avec la direction de l'entreprise. Dossier après dossier, le choix des interviewés a été affiné, la nature des questions ouvertes a été progressivement mieux cernée, les domaines observés ont été mieux ciblés,
- rapidement, il a été nécessaire de compléter ces entretiens par des **enquêtes documentaires** relatives aux documents, procédures, outils et modes opératoires utilisés,
- ces enquêtes documentaires se sont révélées insuffisantes. Nous sommes passés à l'**audit** car la connaissance des documents devait être accompagné de l'examen des fonctionnements voire, dans certains cas, des organisations,
- l'affinement de l'observation a conduit à multiplier le nombre d'entretiens de face à face. Pour palier l'augmentation forte du coût qui en résultait, des **enquêtes d'opinion** avec des questions fermées ont été développées. Ce nouvel outil a permis de toucher un plus grand nombre de salariés. Sa maîtrise a nécessité de développer des techniques d'élaboration de questionnaires pour cerner toujours mieux les champs d'observation. L'approche RH et managériale nous a permis d'être rapidement très performants. En terme de dépouillement des documents, d'analyses de données et de présentation de résultats, nous avons dû alors faire appel au savoir faire d'une société spécialisée et mettre en place une collaboration fructueuse « RH / techniques d'enquête ».

A ce stade d'avancement du dossier, nous disposions des outils nécessaires à la réalisation de diagnostics sociaux efficaces permettant la mise en œuvre d'actions ad hoc dans notre domaine de compétences, à savoir

le management. Cela nous permettait de donner à nos clients, directions et hiérarchies opérationnelles, les plans d'action utiles en termes d'orientations stratégiques comme, et surtout, en termes de management au quotidien à tous les échelons.

Toutefois, et à l'expérience, ce résultat s'est avéré décevant. Pertinent à l'instant « t », il n'était pas efficace dans le temps et dans l'espace en matière de veille sociale, notamment pour la détection et le suivi des conflits.

Nous avons alors cherché des outils permettant l'observation en temps réel pour adapter en permanence le management de l'entreprise aux réalités des contraintes économiques, des relations humaines et de leurs dimensions sociales,

Nous avons constaté qu'il n'existe pas d'outil<sup>1</sup> répondant à cette préoccupation. Si l'entreprise a les moyens de réaliser un diagnostic social efficace à l'instant « t », elle est en état de faiblesse dans la période située entre deux diagnostics. Tous les outils sont statiques, pas dynamiques, ils n'intègrent pas cette période.

Nous avons alors imaginé associer à la collaboration « RH / techniques d'enquête », évoquée plus haut, les acteurs managériaux eux-mêmes. Qui mieux qu'un chef d'équipe ou un responsable d'atelier est à la source de l'observation ? qui mieux qu'un responsable hiérarchique est à même d'évaluer des motivations ? qui mieux qu'un manager pour faire vivre des indicateurs sociaux ? Nous avons associé la hiérarchie au travail d'observation. Au coeur de l'organisation, elle est à même de faire vivre les indicateurs en temps réel, de passer à l'observation dynamique. Pour cela, nous avons repensé nos outils qui ne sont plus ceux de la direction ou de la DRH mais ceux des responsables hiérarchiques qui participent :

- à l'élaboration des questionnaires quantitatifs et qualitatifs,
- à l'exploitation des résultats,
- à l'élaboration des méthodes et des outils d'observation au quotidien dont ils ont besoin pour connaître et anticiper.

1. suivant les pays, il y a des indicateurs macro économiques (UE, OCDE, CERC, Comptabilités Nationales, ...), des indicateurs professionnels (moral des chefs d'entreprise, moral des cadres, ...), des logiciels spécifiques développés par des concepteurs ou des entreprises, des ERP, des e-RH, des outils de veille sociale juridique, normative, procédurale, des tableaux de bords extraits des systèmes d'information, des normes (iso 9000 – 2000, sa 8000, ...), des contraintes légales (conventions internationales de l'oit, lois sur le développement durable, ...), des notations (banques, organismes financiers, cabinets de notation, ...), des communications nombreuses (colloques, forums, rencontres), des publications, des enseignements spécialisés (d'HEC aux IUT et aux universités comme le Mastère Développement Durable par ex.)

Des expériences ont été lancées en France et au Maroc. Il est encore trop tôt pour déterminer leur efficacité mais d'ores et déjà, nous en tirons deux natures d'enseignements :

- la participation active de la hiérarchie à l'observation des comportements sociaux la conforte dans son rôle. C'est une réponse positive au mal être des cadres.<sup>2</sup> En les identifiant totalement à la fonction observation et en leur donnant toutes prérogatives utiles en matière d'élaboration et mise en place d'actions correctrices, les directions d'entreprise rétablissent leur encadrement dans ses prérogatives essentielles,
- l'existence, dans plusieurs entreprises, d'indicateurs managériaux communs permet des comparaisons significatives pour situer les entreprises les unes par rapport aux autres. En perspective, l'idée d'un étalonnage social par rapport à un environnement local, professionnel ou sectoriel apparaît. La constitution d'un observatoire social des managers pourrait être une source de progrès de management des entreprises.



2. Aujourd'hui, l'environnement global (culturel, social, technologique, organisationnel ...) rend difficile l'exercice des tâches de management ; le mot même de chef génère le soupçon et les hiérarchies en place se sentent mal soutenues, mal comprises et sans envie d'exercer leurs prérogatives. L'autorité est partout remise en cause ; toutes les institutions sont d'ailleurs touchées : famille, Etat, Education, corps sociaux, ... Pourtant toute organisation humaine a besoin de hiérarchie. L'entreprise a besoin d'une structure, une Direction de relais. Aujourd'hui comme hier, une hiérarchie est nécessaire. Tout se passe cependant comme si ces catégories ne suffisaient plus. Les cadres répugnent à s'engager pendant que, paradoxalement, les Directions ont l'impression d'être seules à « tirer la charrette ».