



**HAL**  
open science

## L'institutionnalisation des observatoires sociaux : quels enjeux pour les acteurs d'une organisation ?

Zilacene Dekli

### ► To cite this version:

Zilacene Dekli. L'institutionnalisation des observatoires sociaux : quels enjeux pour les acteurs d'une organisation ?. Colloque du RT18 "Relations Professionnelles", Association Française de Sociologie (AFS), Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST, AMU et CNRS), May 2015, Aix-en-Provence, France. halshs-01159647

**HAL Id: halshs-01159647**

**<https://shs.hal.science/halshs-01159647>**

Submitted on 3 Jun 2015

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

## **L'institutionnalisation des observatoires sociaux : quels enjeux pour les acteurs d'une organisation ?**

Zilacene Dekli<sup>1</sup>

Depuis quelques années, nous assistons au sein des organisations privées comme publiques à la multiplication de structures assez particulières : les observatoires sociaux. Ces observatoires sont créés afin d'étudier les situations de travail ou encore les métiers des salariés (Delmas, 2012 ; Levet, 2013). Malgré la multiplication de ces observatoires dans les organisations, peu de travaux récents en gestion ou en sociologie ont étudié ce type de structure. Il est important de préciser certaines notions qui seront utilisées tout au long de cette communication. Selon Igalens et Loignon (1997), l'appellation « observatoire » est trop souvent limitée aux enquêtes d'opinions ou de satisfactions. L'observatoire social est une structure au sein de laquelle divers acteurs (direction, syndicats, consultants...) réfléchissent sur la situation de leur organisation, fabriquent et utilisent les différents outils de l'observation sociale (Igalens et Loignon, 1997). La structure d'observation sociale doit être distinguée justement des démarches et des outils qu'elle mobilise pour observer l'organisation comme les enquêtes, les études internes ou des outils de gestion tels que les tableaux de bord. Nous nous intéresserons donc plus précisément aux observatoires sociaux c'est-à-dire aux structures et aux acteurs participant à ces observatoires.

Cette communication aura pour but de montrer de quelle manière les observatoires sociaux comprenant de multiples acteurs dont les partenaires sociaux pourraient devenir de nouveaux espaces du dialogue social. Pour cela nous nous intéresserons aux conditions de mise en place et au fonctionnement d'un observatoire social en mettant en évidence les intérêts des acteurs du dialogue social quant à la création d'une telle structure dans leur organisation. Plus précisément nous avons étudié le cas d'un observatoire des risques psychosociaux (RPS) créé depuis un an dans un établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST). Après avoir fait un état de l'art concernant les observatoires sociaux, nous présenterons le cadre d'analyse choisi et enfin nous exposerons les résultats de notre recherche.

### **Les observatoires sociaux : des structures encore peu étudiées**

Les observatoires existent depuis les années 80 dans les entreprises françaises et se multiplient de plus en plus ces dernières années notamment avec les problématiques de santé au travail avec des notions elles aussi à « la mode » comme les risques psychosociaux ou encore la

---

<sup>1</sup> Doctorant en sciences de gestion, LEST, Aix-Marseille Université, CNRS UMR 7317.  
Contact : zilacene.dekli@univ-amu.fr

qualité de vie au travail. Il existe aussi d'autres structures s'intéressant plus particulièrement aux évolutions métiers ou encore aux compétences des salariés. La question qui pourrait être posé au départ est : qui met en place ces structures et pour quelles raisons ? La littérature gestionnaire ou en sociologie nous apporte des premières réponses. 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 sa connaissance 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 souffrances 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 être 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 l'observatoire du stress et des mobilités forcées de France Télécom est composé de certains 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 souffrances 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. Tout d'abord, la finalité classique étant, selon les auteurs, la prévention des conflits. En effet les premiers observatoires sociaux ont été créés à la suite d'importants conflits. Les structures d'observation sociale naissent du besoin de comprendre un social et de mieux le maîtriser par le biais d'outils fiables (Supiot et Ruols, 1993). De plus pour justifier la création d'observatoires sociaux, les défaillances du canal syndical sont souvent citées (Hereng, 2003). Les structures d'observation sociale serviront à faire remonter l'information sociale d'une manière significative et permettront d'instaurer un dialogue social organisé et efficace (Hereng, 2003). Un dialogue social d'autant plus nécessaire au moment d'accompagner le changement au sein de l'organisation, ce point renvoie à la deuxième finalité de la mise en place d'un observatoire social (Igalens et Loignon, 1997). L'observation sociale permettra de mieux comprendre la situation des salariés dans leur entreprise avant tout processus de changement, avec l'objectif d'accompagner d'une manière efficace toute évolution. Cependant Igalens et Loignon (1997) soulignent qu'il est rare que l'écoute et l'analyse de la situation des salariés précèdent 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 une évolution qui ne prend pas à compte leur situation. Pour comprendre la situation des salariés, leurs conditions de travail, les observatoires sociaux devront faire remonter les informations du « terrain » et donc fluidifier l'information, constituant la dernière finalité et le cœur même des structures sociales selon Igalens et Loignon (1997). Pour cela ces structures devront mobiliser quatre canaux de régulation sociale complémentaires (Igalens et Loignon, 1997) : la voie hiérarchique (managers,

encadrement...), la voie représentative (organisations syndicales), la voie participative (espaces de discussion, cercle de qualité...) et la voie médiatique (journal d'entreprise par exemple). Il est nécessaire de préciser que la circulation de l'information ne se fait pas que dans un sens. La pratique de l'observation sociale contribuera à améliorer l'information notamment pour la rendre accessible et utilisable par les acteurs de l'organisation (Hereng, 2003 ; Igalens et Loignon, 1997).

Si certains travaux lient la création des observatoires sociaux uniquement à l'émergence de conflits au sein des entreprises, d'autres soulignent l'existence d'une volonté politique dans la mise en place de l'observation sociale dans les organisations (Hatzfeld et Spiegelstein, 2000). 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), le rôle du DRH s'accroît grâce à l'observation sociale car cela lui permet d'avoir une connaissance plus précise du climat social et donc de donner un avis éclairé à la direction. Pour les syndicats, l'observation sociale serait un moyen de légitimer la parole syndicale et d'être mieux armés pour renégocier des accords grâce aux informations recueillies pour cette observation comme dans le cas de l'observatoire de France Télécom (Delmas, 2012). 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 intérêts des acteurs de l'entreprise sont donc multiples et aussi différents d'un contexte à un autre, il est alors essentiel de retenir que le choix de mettre en place de l'observation sociale 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. L'objet de cette communication sera de tenter de déterminer de quelle manière les observatoires peuvent devenir des espaces de dialogue social alternatifs aux instances classiques (CHSCT, comité d'entreprise...) en s'intéressant notamment aux intérêts des acteurs de l'organisation pour ces structures. Pour comprendre les enjeux autour d'un observatoire social nous étudierons le processus de mise en place de cette structure et les raisons de sa création. Il nous semble donc pertinent d'analyser le processus d'institutionnalisation d'un observatoire social.

### **Un cadre d'analyse de la mise en place d'un observatoire social : le travail institutionnel**

Le concept de travail institutionnel permet d'analyser une institution comme le produit des actions conscientes d'acteurs, individuels ou collectifs (Lawrence et al., 2009) et d'étudier le caractère complexe, collectif et conflictuel des interactions entre les acteurs (Lawrence et Suddaby, 2006). De plus si tous les observatoires ne deviennent pas nécessairement des institutions, c'est-à-dire des structures sociales stables constituées de ressources matérielles et d'activités sociales (Scott, 2008 ; Talbot, 2010), ils contribuent à produire de la connaissance

sur l'organisation et peuvent participer à la transformation des normes dominantes. Les observatoires sociaux sont donc une source d'enjeux importants pour certains acteurs d'une organisation qui souhaiteront peut-être institutionnaliser ces structures.

Le concept de travail institutionnel permet à Lawrence et Suddaby (2006) de mettre en avant l'action d'un collectif d'acteurs dans l'analyse des processus complexes de changement institutionnel. Pour construire ce concept, Lawrence et Suddaby (2006) vont s'inspirer des théories néo-institutionnalistes étudiant l'agence (Di Maggio, 1988 ; Oliver 1991, 1992) ainsi que celles concernant la sociologie de la pratique avec des auteurs comme de Certeau (1984) afin d'établir un cadre d'analyse permettant de comprendre les pratiques concrètes des acteurs qui créent, maintiennent ou transforment des institutions. Ben Slimane et Leca (2010) soulignent qu'une institution est concernée par un travail institutionnel lorsqu'elle est clairement identifiée comme une construction sociale susceptible d'être mise en place ou remise en cause par le biais d'actions stratégiques. En somme, le concept de travail institutionnel selon Lawrence et Suddaby (2006) met en évidence les stratégies et les pratiques mobilisées par un collectif d'acteurs compétents, au sein d'un champ organisationnel, dans le but de créer, de maintenir ou de déstabiliser une institution.

Lors de cette recherche nous avons étudié plus particulièrement la création d'un observatoire et son fonctionnement. Dans ce cas nous avons mobilisé les pratiques issues du concept de création institutionnelle de Lawrence et Suddaby (2006). Ces auteurs énumèrent les pratiques associées aux trois catégories du travail de création institutionnelle :

- **Travail politique** : cette catégorie renvoie aux pratiques de persuasion permettant aux acteurs à l'initiative d'une institution de légitimer leurs actions et de promouvoir la création de cette institution auprès des acteurs de l'organisation (direction, syndicats, agents...) ; et à la définition des règles constitutives et de régulations de l'institution permettant d'établir les contours cette institution, les modalités de prises des décisions, de sélection des acteurs.
- **Travail normatif** : la construction de l'identité d'une institution nous permet d'étudier les relations entre les acteurs et de déterminer s'ils partagent les mêmes représentations et objectifs. De plus l'analyse de la construction d'un réseau normatif nous aide à comprendre la dynamique des échanges entre les différentes parties prenantes de l'institution.
- **Travail cognitif** : les pratiques de mimétisme qui permettent, en s'appuyant sur des institutions déjà existantes, de faciliter la compréhension du fonctionnement de la nouvelle institution. Ce travail renvoie aussi aux pratiques de théorisation et de formation qui procurent des connaissances aux acteurs pour pouvoir agir dans cette nouvelle institution.

Le concept de travail institutionnel nous permettra de caractériser le processus d'institutionnalisation d'un observatoire afin de mettre en évidence les enjeux des acteurs du dialogue social autour de la création de cette structure.

## Méthodologie et contexte de la recherche

L'établissement de recherche présenté dans cette communication poursuit plusieurs objectifs concernant le développement économique, social et culturel dans les pays où ses chercheurs sont présents. Le siège de cet établissement est situé dans le sud de la France. Cet EPST compte plus de 2300 agents (chercheurs, ingénieurs et techniciens, agents administratifs et personnels locaux) en France et un nombre conséquent d'agents (un peu moins de la moitié de son effectif total) à l'étranger. Cet établissement possède deux centres en métropole en plus du siège (dans la région parisienne et en Languedoc-Roussillon) ayant l'objectif d'assurer les missions de recherche, de formation et les ressources pour les unités de recherche et les représentations à l'étranger.

### Méthodologie

Pour notre travail de terrain, nous nous sommes principalement intéressés aux membres de l'observatoire des RPS. Il est composé de seize membres :

- Un cadre RH, chef de projet de l'observatoire. Il a sous sa responsabilité le chargé de la prévention des RPS qui est aussi membre de l'observatoire.
- La directrice des ressources humaine et son adjoint.
- L'assistance sociale du travail.
- Le médiateur de l'établissement.
- Deux directeurs de département scientifique.
- Trois représentants syndicaux dont deux sont membres du CHSCT de l'établissement.
- La conseillère de prévention et le médecin de l'établissement.
- Trois acteurs extérieurs à l'établissement : un consultant qui anime les réunions de l'observatoire, un enseignant chercheur spécialiste du management dans la recherche et un médecin-consultant.

Dans le cadre de cette recherche nous avons mobilisé trois méthodes de collecte de données qualitatives : l'analyse documentaire<sup>2</sup>, l'observation d'une réunion de l'observatoire et les entretiens semi-directifs. Lors de cette recherche nous avons réalisé quatorze entretiens avec les membres de l'observatoire ayant participé ou non à la genèse de cette structure afin de comprendre les raisons de sa création, les modalités de mise en place de cette structure, et de connaître le rôle de chaque membre et leur vision de l'observatoire. Sur les seize membres, nous n'avons pas pu rencontrer la directrice des ressources humaines qui était en partance et le médecin tout juste arrivé dans l'établissement au moment de la recherche.

L'observatoire des RPS présenté dans cette recherche a été mis en place dans un établissement de recherche. Si nous n'allons pas énumérer toutes les évolutions de la recherche publique en France, il est utile de prendre en compte ces évolutions afin de comprendre l'émergence de la thématique des RPS au sein des établissements de recherche.

---

<sup>2</sup> Nous avons consulté les comptes rendus de réunions de l'observatoire, du CHSCT faisant référence au nouveau dispositif de prévention, les documents issus de groupes de travail chargés d'évaluer les problématiques de santé au travail et le rapport AERES de l'établissement.

En effet les réformes<sup>3</sup> dans l'enseignement supérieur et la recherche ont produit de nombreux effets sur le travail des personnels de recherche avec notamment l'introduction d'une logique de performance, la rationalisation des moyens ou encore la mise en place de nouvelles modalités d'évaluation et de financements de la recherche. Les nouvelles conditions de travail des agents ne sont pas sans conséquences sur leur santé avec une montée des situations de stress, un épuisement professionnel... (Commeiras et Georgescu, 2012). Si l'établissement n'est pas épargné par les conséquences des évolutions de la recherche citées précédemment, d'autres éléments plus spécifiques au contexte interne permettent de comprendre l'apparition de la problématique des RPS dans cette organisation. L'une des spécificités de cet établissement est de réaliser des recherches pour le développement dans les pays du Sud. De ce fait une bonne partie des agents de cet établissement sont en expatriation dans ces pays. Certaines problématiques de santé au travail des agents sont liées à l'expatriation : que ce soit au départ avec des processus long d'arbitrage, pendant l'expatriation avec des conditions sur place parfois compliquées, et aussi au retour avec la problématique de réintégrer un laboratoire et une équipe de recherche qui a changé, toutes les phases de l'expatriation seraient des situations de stress assez intenses pour les agents.

Dans l'analyse de la mise en place de l'observatoire des RPS il est nécessaire de faire référence à un événement survenu dans l'établissement, mais de ne pas totalement lier la création de l'observatoire à cet événement. A la fin des années 2000, l'établissement a déplacé son administration centrale de Paris vers le sud de la France. Ce déménagement s'est effectué avec une forte réorganisation des services du siège car plus de 70% des agents travaillant initialement à Paris ne se sont pas déplacés dans les nouveaux locaux. Ce déménagement a engendré de nombreuses difficultés pour les agents : une surcharge de travail due suite à une diminution des effectifs au moment de s'installer dans les nouveaux locaux et des conditions de travail compliquées dans certains bureaux (luminosité faible, défaillances du système de climatisation...). Selon les membres de l'observatoire si les problématiques de santé de travail dans cet établissement ne sont pas liées uniquement au déménagement de l'administration centrale, la notion de RPS a été évoquée pour la première fois lors de cet événement.

Suite aux difficultés rencontrées par les agents après le déménagement, les représentants syndicaux de l'établissement par le biais du CHSCT ont souhaité qu'une étude soit réalisée pour constater les situations de travail des agents. Si les représentants du personnel ont usé de leur droit d'expertise il est nécessaire de préciser que l'étude a été réalisée par un cabinet de conseil en management choisi par la direction et non pas par un cabinet agréé à l'expertise CHSCT. Cela nous montre la prise en main par la direction du sujet et l'orientation managériale des moyens mobilisés. Cette étude réalisée tout d'abord au niveau du siège consistait à déterminer la vision des agents sur l'organisation et la manière dont elle pourrait évoluer. Un groupe de travail issu du CHSCT, animé par un consultant et composé de

---

<sup>3</sup> Plusieurs réformes dans les années 2000 : la loi de programme pour la recherche en 2006, la loi LRU de 2007 ou encore récemment la loi ESR 2013.

représentants syndicaux, de cadres de la DRH, de l'assistante sociale et de la médecine, était chargé d'analyser les résultats de l'étude. Ce groupe de travail a pu constater que le déménagement a effectivement eu des conséquences néfastes sur les conditions de travail des agents. Afin de mieux cerner les répercussions des problématiques de l'administration centrale sur les unités de recherche le groupe de travail a décidé de réaliser une autre étude à l'échelle de tout l'établissement pour avoir un retour des agents sur leur perception du climat social et de l'organisation du travail. Les résultats de cette deuxième étude ont montré entre autres une intensification du travail pour tous les agents, des rapports sociaux de mauvaises qualités entre les services et notamment entre les unités de recherche et l'administration centrale, ou encore l'insécurité des situations de travail avec la multiplication des contrats de courte durée. Au vu des résultats des deux études, le groupe de travail a recommandé la mise en place d'un dispositif de prévention afin d'anticiper et de trouver des solutions concernant les problématiques de santé au travail.

### **La mise en place de l'observatoire des RPS : un travail politique inabouti**

Suite aux recommandations du groupe de travail, la DRH et plus précisément l'un de ses cadres chargé des questions de santé au travail prennent l'initiative de créer un dispositif de prévention des RPS. Cette reprise en main de la mise en place d'un dispositif de prévention par la DRH est à questionner et analyser. En effet ni le CHSCT et encore moins le groupe de travail issu de cette instance n'ont pris l'initiative de construire un dispositif pour prévenir les RPS. Selon le cadre de la DRH chargé de la création de l'observatoire, le fait que le CHSCT ne soit pas à l'initiative de la structure est lié au manque de connaissances précises de ces membres sur la question des risques psychosociaux. Même si les instances représentatives du personnel n'ont pas pris en charge la création de l'observatoire, l'un des représentants syndicaux participant à cette structure souligne que ce sont les organisations syndicales qui ont poussé la DRH à mettre en place l'observatoire : *« c'est ce que je vous disais, nous, représentants du personnel, on a beaucoup mis la pression sur la gestion du personnel au sein de l'institut. Donc, à partir de là, c'était une des réponses de la direction d'être à l'initiative, de proposer comme solution la création de l'observatoire »*. Toutefois l'adjoint de la DRH estime que sa direction est la seule à avoir impulsé la mise en place de l'observatoire *« c'est vraiment au sein de la DRH que nous avons souhaité faire monter en puissance la dimension organisation du travail en la reliant à la santé, etc.... On a quand même été plus locomotive que wagon... »*. Ces différents discours nous montrent les divergences existantes l'origine de l'observatoire. La création de cette structure comporterait des enjeux importants pour la DRH et les syndicats de l'établissement. Pour les syndicats, les questions de santé au travail deviennent l'une des revendications principales surtout dans un contexte où les agents souffrent de conditions de travail qui se dégradent. Nous pourrions aussi penser que la mise en place d'un observatoire des RPS permettrait d'une certaine manière à la DRH de légitimer leurs actions auprès des agents de l'établissement et aussi de ne pas céder la question des RPS exclusivement aux syndicats. Cette vigilance vis-à-vis des organisations syndicales est notable dans la réflexion de la direction sur la configuration actuelle de l'observatoire. A l'origine cette structure devait intégrer l'accompagnement individuel des agents. Cependant la direction



générale ne souhaitait pas que les représentants du personnel aient connaissance de tous les problèmes managériaux de l'établissement comme le souligne le cadre RH chargé de la mise en place de l'observatoire : « *il n'était pas possible que nos organisations syndicales soient eu courant de tout ce qui passe au même titre que nous* ». De ce fait la DRH a décidé de déléguer la dimension accompagnement individuel à des groupes<sup>4</sup> plus proches des unités de recherche au sein desquels les organisations syndicales ne seront pas représentées, et de réaliser de la prévention primaire dans le cadre de l'observatoire.

Le processus de création d'un observatoire est un moment crucial qui pourrait avoir des conséquences sur sa mise en œuvre par la suite. Mais la création d'une dynamique autour de ce projet était compliquée sachant qu'il fallait impliquer des acteurs avec des intérêts parfois divergents et que le projet était porté par une DRH ne bénéficiant pas d'une confiance totale de la part des agents et des représentants du personnel. Pour la DRH il fallait donc effectuer un travail de persuasion auprès des acteurs de l'organisation sur sa volonté de créer un observatoire en légitimant la mise en place d'une telle structure auprès des différentes instances de l'établissement et en rassemblant divers acteurs de l'établissement (médecine, syndicats, direction...) autour de l'observatoire. Ce travail a été effectué par la directrice des ressources humaines comme le soulignait le cadre RH qui pilote l'observatoire : « *la DRH a beaucoup œuvré pour ça, la personne en elle-même, elle a vraiment beaucoup porté ça. Elle a convaincu, elle a plus de capacité de persuasion que moi, elle est plus "rentre dedans", elle n'hésite pas... Elle faisait partie du CHSCT donc elle a porté le projet en CHSCT...* ».

Le travail effectué par la DRH pour convaincre certains acteurs à participer à l'observatoire et à légitimer clairement la structure a été nécessaire pour la création de cet observatoire. Cependant ce travail « politique » ne suffit pas à la mise en œuvre concrète de la structure. En effet la réflexion autour du fonctionnement même de l'observatoire (gouvernance, règlement intérieur, modalités de prise de décisions...) et de son champ d'action n'a pas été correctement réalisée malgré l'existence d'une charte de fonctionnement comme le souligne le cadre RH chargé de la mise en place de la structure : « *quand on a créé la structure, on a fait des documents qui étaient peut-être un peu éloignés de la réalité... Ce qu'on a produit, il y a un an, ne sachant pas très bien comment ça allait marcher, ne sachant pas très bien ce qu'on allait produire...* ». De plus les liens entre l'observatoire des RPS et le CHSCT, instance dédiée aux questions de conditions de travail, n'ont pas été clairement défini sachant que d'un point de vue légal toutes actions en termes de santé au travail devraient passer en CHSCT. Il est nécessaire d'ajouter que la communication concernant les travaux de l'observatoire et même sa création est quasi-inexistante un an après la mise en place de la structure. La plupart des agents de l'établissement n'ont pas connaissance de l'existence de l'observatoire. La raison principale de ce déficit de communication se résume à l'incapacité des acteurs participant à l'observatoire d'expliquer concrètement le fonctionnement et les objectifs de la structure à l'instar du cadre RH chargé de sa mise en place : « *la prévention des RPS... Le mot*

---

<sup>4</sup> Des groupes composés de médecins, assistantes sociales et membres de la direction des ressources humaines avec la vocation d'effectuer une prévention tertiaire. Ces groupes sont présents dans les centres métropolitains et au siège de l'établissement.

*est joli, mais concrètement...on fait quoi là-dedans ? Ce serait bien que si quelqu'un me pose la question dans le couloir, je puisse dire "voilà concrètement ce qu'on a fait" ... ce n'est pas le cas ».*

Le travail politique concernant la mise en place de l'observatoire reste inabouti : les actions de persuasions sont encore insuffisantes pour promouvoir la création de l'observatoire et les contours de cette structure restent mal définis. Afin de poursuivre notre analyse du processus d'institutionnalisation de l'observatoire nous allons nous intéresser au travail normatif.

### **Des usages différents pour l'observatoire selon les acteurs : un travail normatif assez faible**

Nous nous sommes intéressés tout d'abord à la représentation des RPS pour chaque membre de l'observatoire en partant du postulat que leur vision de la santé au travail influencerait leur manière d'appréhender les causes et la prévention des risques, ce qui serait aussi révélateur des divergences des acteurs pendant les échanges. Les cadres de la DRH au sein de l'observatoire font le lien entre la prévention des RPS et la réflexion sur l'organisation du travail « *prévenir les RPS... c'est une manière un peu déguisée de réfléchir, finalement à une organisation* ». Pour les représentants syndicaux, les RPS sont liés au management et ils insistent notamment sur les conséquences de ces risques. Il est important de préciser que certains membres ne font pas le lien entre RPS et problématiques d'organisation du travail. En effet les directeurs de département scientifique relient l'apparition de RPS à des situations individuelles. On pourrait supposer que leur position au sein de la direction rend difficile le fait d'incriminer l'organisation concernant les maux de santé au travail des agents.

La vision des RPS de chaque membre pourrait être associée aussi aux usages souhaités par ces membres pour la structure. Le cadre RH qui pilote l'observatoire pense que la structure serait un moyen de s'interroger sur l'évolution de l'organisation du travail afin d'anticiper les problèmes de santé au travail. Pour l'un des représentants syndicaux, l'observatoire est un moyen adéquat de mettre en place un dialogue social de qualité avec la direction : « *le fait que je sois à l'observatoire me permet d'agir avec l'administration au niveau optimal, dans mon activité syndicale, dans le cadre de l'accompagnement des agents en difficulté* ». De plus, les représentants du personnel précisent que l'observatoire permet de mettre en lumière la problématique des RPS et de prendre du recul par rapport au CHSCT où les réunions peuvent être assez houleuses, les rapports de force entre direction et représentants du personnel persistent et certains thèmes assez complexes comme les RPS ne sont pas étudiés en profondeur. L'observatoire permettrait d'avoir le plus d'informations possibles sur les situations de travail pour tous les acteurs participant à la structure afin d'instaurer une discussion constructive sur le travail et de trouver des moyens pour faire évoluer l'organisation du travail.

Si les membres de l'observatoire sont convaincus par l'utilité de la structure pour son apport d'informations concernant les situations de travail des agents, ils le sont moins concernant sa feuille de route et ses objectifs. Pour l'adjoint de la DRH la priorité est de s'intéresser aux

agents expatriés car la moitié des agents de l'établissement sont à l'étranger alors que les autres membres dont d'autres cadres de la DRH pensent que les problématiques actuelles sont plus métropolitaines. Pour les représentants syndicaux, l'observatoire devrait être plus proche du terrain pour mieux analyser les situations et réfléchir sur des solutions adaptées. Sur les solutions justement l'un des représentants syndicaux est dubitatif sur la mise en œuvre des recommandations de l'observatoire : *« cette instance telle qu'elle est ne fait qu'émettre des avis qui dans le meilleur des cas seront peut être écoutés...mais après je ne sais pas du tout comment ces avis seront retransmis à ceux qui sont concrètement aux manettes des décisions qui sont prises »*. Ces doutes et divergences sur les missions de l'observatoire sont une nouvelle fois liés au manque d'une réflexion collective sur les objectifs de la structure de la part de ses membres au moment de sa création.

L'incertitude autour des missions de l'observatoire n'est pas la seule explication aux difficultés de mise en œuvre de la structure. Les échanges et la collaboration entre les membres en dehors des réunions de l'observatoire restent faibles. Cela renvoie à un manque de réseau normatif qui freine le développement de l'observatoire. En effet sachant que les membres de l'observatoire ne se réunissent que deux fois par an, ils échangent aussi très peu en dehors des réunions sur les questions liées à l'observatoire. Si lors des réunions les échanges entre les membres sont intéressants, l'adjoint de la DRH critique le manque d'apport d'informations aux débats de certains membres et s'interrogent même sur la nécessité de leur participation aux réunions. L'assistante sociale relie ce problème à un manque de confiance entre les membres et estime que cette confiance doit être garantie pour faciliter les échanges : *« c'est ça que j'attends, mais ça se passe aussi par un changement de mentalités, gérer des peurs... Travailler avec le collègue, en confiance, plutôt que de le voir comme un ennemi un danger potentiel et du coup tout le monde est un peu sur sa réserve... »*. Il est utile de préciser qu'il existe entre certains membres des liens hiérarchiques, ce qui pourrait expliquer les difficultés d'une prise de parole libre pendant les réunions. De plus la participation des acteurs extérieurs à l'établissement aux réunions de l'observatoire fait débat. La plupart des membres estiment que la présence de ces acteurs extérieurs permet d'avoir une vision nouvelle et une certaine expertise du sujet des RPS. Cependant certains d'entre eux ne comprennent pas la présence de ces acteurs et estiment même que cela ralentit les travaux de l'observatoire comme l'un des représentants syndicaux qui avait participé au groupe de travail issu du CHSCT : *« dans les premiers groupes, il n'y avait que des gens de l'établissement, qu'ils soient médecin, directeur du personnel ou côté syndical. Là, j'ai l'impression que le fait de faire venir des gens qui sont hors de l'établissement a un peu bloqué le truc... »*.

L'analyse du travail normatif nous montre que les membres n'ont pas les mêmes objectifs concernant l'observatoire et le réseau normatif est quasi-inexistant. Après le travail normatif, il reste à analyser le travail cognitif lié à l'observatoire.

### **Un modèle d'observatoires sociaux inexistant : un travail cognitif difficile**

Lors de la mise en place de l'observatoire, la direction des ressources humaines a voulu s'inspirer des observatoires existants dans d'autres établissements comme l'observatoire de

France Télécom. Cependant l'observatoire présenté dans cette communication et celui de France Télécom ne semblerait pas poursuivre les mêmes objectifs. L'observatoire de France Télécom était un moyen de publiciser les situations de travail difficiles et de développer l'expertise syndicale (Delmas, 2012) ce qui n'est pas le cas de l'observatoire des RPS étudié. L'une des explications de la mise en œuvre compliquée de l'observatoire des RPS serait que ce dernier ne peut pas s'appuyer sur des structures similaires dans d'autres entreprises comme le rappelle l'un des représentants syndicaux: *« j'ai l'impression, mais voilà, mon impression n'est pas du tout fondée sur une connaissance approfondie des autres établissements publics, que c'est quand même une initiative qui est assez novatrice, d'où la difficulté de fonctionnement, je pense aussi, de pas faire grand-chose voire rien. On navigue à vue, parce qu'on n'a pas d'exemples sur lesquels s'appuyer pour fonctionner... »*. Effectivement il n'existe pas un modèle précis ou réglementé concernant les observatoires. Chaque entreprise va mettre derrière le terme « observatoire » des actions, des objectifs ou même des acteurs différents et cela va dépendre des enjeux et de la place de cette structure dans l'entreprise.

Pour faciliter le fonctionnement d'un observatoire des RPS, ses membres doivent acquérir des connaissances sur le sujet des risques psychosociaux. Tous les membres ont suivi ensemble lors d'une réunion de l'observatoire une formation sur la prévention des RPS. L'objectif de cette formation, réalisée par les consultants présents à l'observatoire, était *« que les gens fassent le lien entre l'organisation et l'individu dans l'organisation »* selon le cadre RH qui administre l'observatoire. De plus cette formation au sein de l'observatoire permettait aux différents acteurs présents (DRH, syndicats, médecins...) de bénéficier d'un socle commun de connaissances théoriques et sur la législation, ce qui n'est pas souvent le cas dans d'autres structures ou instances. Cependant en dehors de cette formation la plupart des membres de l'observatoire ne prennent pas l'initiative de développer leurs connaissances concernant les RPS ou du moins des connaissances théoriques sur le sujet. Les membres de l'observatoire comme les représentants syndicaux ou la conseillère de prévention s'informent beaucoup plus sur la législation concernant la santé au travail afin de l'appliquer concrètement dans leurs fonctions au quotidien.

Le manque de modèle d'observatoire rend difficile le travail cognitif pour les membres de l'observatoire. De plus ces derniers, notamment ceux qui ne sont pas spécialistes des RPS, ne possèdent pas encore les connaissances suffisantes sur le sujet leur permettant d'avancer dans les débats et de trouver des moyens de prévenir les RPS.

### **Discussion et approfondissements**

Au vu de la multiplication des observatoires sociaux et des acteurs mobilisés au sein de ces structures, il semblait intéressant de montrer de quelle manière ces observatoires pourraient devenir de nouveaux espaces de dialogue social en analysant leur processus d'institutionnalisation. Le cas présenté dans cette communication, en l'occurrence un observatoire des RPS, confirme et complète certains éléments de la littérature concernant les raisons de la mise en place d'un observatoire. En effet l'observatoire des RPS a été créé suite aux conflits et aux revendications des syndicats envers la direction de l'établissement (Igalens

et Loignon, 1997). Il est utile de souligner aussi que la direction par le biais de sa DRH avait une volonté politique de s'approprier la problématique RPS et la mise en place de l'observatoire (Hatzfeld et Spiegelstein, 2000), sans forcément « court-circuiter » totalement les représentants syndicaux (Supiot et Ruols, 1993) mais en ne leur laissant pas non plus la gestion exclusive de la thématique de la santé au travail.

La mise en œuvre et le fonctionnement de l'observatoire sont loin d'être satisfaisants. Les raisons de ces difficultés sont liées au travail institutionnel inachevé des acteurs chargés de la mise en place de l'observatoire (Lawrence et Suddaby, 2006). Le travail politique, l'une des dimensions les plus importantes du travail institutionnel correspondant à la définition des objectifs et au processus de légitimation d'une institution (Lawrence et Suddaby, 2006), n'a pas été abouti. Le travail normatif reste assez insuffisant avec le manque de collaboration entre les membres de l'observatoire et le travail cognitif paraît compliquer avec le manque de modèle précis concernant les observatoires sociaux.

Au sein de l'observatoire étudié, direction et syndicats se retrouvent dans une nouvelle configuration du dialogue social, différente des instances comme les CHSCT et les comités d'entreprises dans le sens où l'observatoire permettrait de mieux comprendre les situations de travail avec la participation d'autres acteurs (assistante sociale, médecin, chercheur, consultant...) qui enrichiront les débats et d'échapper d'une certaine manière aux difficultés rencontrées dans les instances classiques (Oiry et al., 2013). Cependant les acteurs ne se sont pas entendus sur l'usage qu'ils auront de la structure alors qu'il devrait faire l'objet d'une appropriation collective pour réussir (Hereng, 2003). De plus l'avenir de cet observatoire dans l'établissement n'est pas certain. En effet des acteurs clés au sein de l'observatoire, la directrice des ressources humaines et son adjoint qui ont soutenu la création de l'observatoire et sa configuration actuelle, sont en partance de l'établissement. C'est le cas aussi de l'un des représentants syndicaux qui siège également au CHSCT. La pérennité de l'observatoire pourrait être fragilisée par les départs des acteurs qui ont soutenu et lancé l'observatoire. Les futurs participants à l'observatoire auront peut-être d'autres usages pour la structure et la politique souhaitée par la future direction des ressources humaines impacterait l'orientation des travaux de l'observatoire et son existence même.

La recherche qui présente certes quelques limites, se veut être un premier travail sur les enjeux actuels et le fonctionnement concret des observatoires sociaux. Nous aurions pu rencontrer d'autres acteurs de l'établissement en dehors de ceux participant à l'observatoire afin de mieux cerner la place de la structure au sein cet établissement. Enfin le fait que l'observatoire étudié n'avait qu'un an d'existence au moment de la recherche nous a permis de comprendre les raisons de la création de la structure mais pas de constater concrètement les effets des travaux de l'observatoire pour l'établissement. De ce fait dans de futures recherches il sera nécessaire d'étudier d'autres observatoires avec une existence plus ancienne dans d'autres contextes, pour analyser concrètement les effets ou non des travaux de ces observatoires dans les organisations.

## Bibliographie

BEN SLIMANE K., LECA B., (2010), « Le travail institutionnel : origine théoriques, défis et perspectives », *Management et Avenir*, pp.53-67.

COMMEIRAS N., GEORGESCU I., (2012), « La pression à l'activité : une source de stress et d'épuisement professionnel ? Un regard croisé entre le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines : le cas des enseignants-chercheurs en sciences de gestion », *Actes du XXIIème Congrès de l'AGRH*, Nancy, septembre.

DE CERTEAU M., (1984) *The practice of everyday life* (Traduction RENDELL S.). Berkeley, CA. University of California Press.

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, pp. 153-176.

DI MAGGIO P. J., (1988), « Interest and Agency in Institutional Theory », in ZUCKER L. (dir) *Research on Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Cambridge, MA: Ballinger, pp. 3-22.

HATZFELD H., SPIEGELSTEIN J., (2000), *Méthodologie de l'observation sociale. Comprendre, évaluer, agir*, Editions Dunod. Paris.

HERENG H., (2003), *Réseaux d'observation sociale caractérisation et performance*. Thèse de doctorat. Université des sciences sociales Toulouse.

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.

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.

LAWRENCE T. B., SUDDABY R., (2006), « Institutions and institutional work » in 5. R. CLEGG, C. HARDY, T. B. LAWRENCE, & W. R. NORD (dir) *Handbook of organization studies*, 2nd Edition. 21 pp. 5-254. Editions Sage, London.

LAWRENCE T.B., SUDDABY R., LECA B. (2009), *Institutional Work. Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge University Press, Cambridge.

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, pp. 97-111.

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, pp. 4-16.

OLIVER C., (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, n°16, pp. 145-79.

OLIVER C., (1992), « The antecedents of deinstitutionalization », *Organization Studies*, n°13, pp. 563-88.

SCOTT R.W., (2008), *Institutions and Organizations: ideas and interests*, Third Edition. Editions Sage, Los Angeles.

SCOUARNEC A., (2004), « L'observation des métiers : définition, méthodologie et "actionnabilité" en GRH », *Management & Avenir*, Vol.1 n° 1, pp. 23-42.

SUPIOT C., RUOLS R., (1993), « Pour de nouvelles relations sociales », *Revue Personnel*, n°341, pp. 44-48.

TALBOT D. (2010), "La dimension politique dans l'approche de la proximité", *Géographie Économie Société*, Vol. 12, n°2, pp. 125-144.