

*« Que n'ai-je un pinceau
qui puisse peindre les fleurs du prunier
avec leur parfum »
Satomura*

DEUXIEME PARTIE :

Partie Empirique

„Ingres aurait, dit-on, introduit l'ordre dans le repos ; moi, je voudrais, au-delà du pathos, introduire l'ordre dans le mouvement“ Paul Klee, journal, septembre 1914

SOUS-PARTIE UN

Méthodologie

„ Ingres soll die Ruhe geordnet haben ; ich möchte über das Pathos hinaus die Bewegung ordnen“ – Paul Klee Tagebuch.

PARTIE UN : PARTIE EMPIRIQUE _____ **196**

SOUS-PARTIE TROIS : MÉTHODOLOGIE _____ **196**

CHAPITRE 10 : NOS CHOIX MÉTHODOLOGIQUES _____ **196**

Section 1 - Cadre de la méthodologie :	196
A - La 'grounded theory'	196
B - Code, catégories et nœuds	197
C - Approche déductive vs inductive	198
D - Objectifs et justification	199
Section 2 - Thème de la problématique et choix du terrain	200
A - Les directions	200
B - Les contraintes	202
C - Choix de l'échantillon	202
Section 3 - Présentation de notre guide d'entretien	207
A - Guide d'entretien	207
B - L'administration des entretiens	209

CHAPITRE 11 : L'EXPLOITATION DES DONNÉES _____ **209**

Section 1 - Le traitement des données	209
A - Une approche multi-analytique	210
B - L'arbre des index hiérarchisés	210
C - Le processus de conceptualisation	215
Section 2 - Présentation des résultats	216

PARTIE UN : PARTIE EMPIRIQUE

SOUS-PARTIE TROIS : METHODOLOGIE

CHAPITRE 10 : NOS CHOIX METHODOLOGIQUES

Section 1 - Cadre de la méthodologie :

A - La 'grounded theory'

Nous avons adopté une approche, qui s'inscrit dans le cadre méthodologique de la « *grounded theory* » développée par Glaser et Strauss [1967] avec toutefois des incursions dans d'autres cadres méthodologiques que nous expliciterons au fur et à mesure ; la « *grounded theory* » conduit à des méthodes permettant l'élaboration inductive de théories à partir de données empiriques. Le processus préconisé tout d'abord par Glaser et Strauss [1967] puis par Strauss et Corbin [1990] a évolué sensiblement nous en retiendrons certains principes.

Le chercheur :

- analyse ses données en procédant à un codage, en se posant continuellement des questions à propos des données, en écrivant des mémos au sujet de ses idées, au sujet des codes, des interrelations, des nouvelles directions pour sa recherche
- dessine des diagrammes illustrant ses conceptions tirées des données (l'interaction permanente entre les données, le codage et la construction des mémos est essentielle, et permet de bâtir progressivement une structure conceptuelle, qui gagne en abstraction.)
- procède à des comparaisons constantes entre divers incidents, afin de vérifier si cette structure théorique est bien soutenue par les données.

Le codage est un processus situé au cœur de la double herméneutique définie par A. Giddens [1984] comme l'intersection de deux cadres de signification : le monde social tel que le constituent les acteurs ordinaires et les métalangages qu'inventent les scientifiques des sciences sociales. Le codage est une étape de médiation entre le discours des acteurs et le discours théorique [ARAUJO in KELLE 1995]. Parce que les théoriciens de la *grounded theory* ne sont pas tous d'accord avec le sens attribué au mot codage, nous le définirons à la manière de Strauss et Corbin [1990], qui proposent une approche plus opérationnelle du codage :

Le codage, selon eux, est un processus, qui comporte plusieurs étapes :

- l'affectation d'un code à une unité de texte (le code étant le label conceptuel d'une catégorie reflétant une idée, une personne, un concept)
- le codage ouvert *open coding*, consiste à développer les catégories en se concentrant sur leur nature, leur dimension et leurs relations
- durant le codage axial *axial coding*, les données sont revues de façon à établir des liens entre une catégorie et ses sous-catégories ; le codage ouvert et le codage axial sont dans la pratique très imbriqués, fortement interactifs
- le codage sélectif *selective coding*, consiste à se concentrer sur la catégorie la plus importante, la catégorie clé *core category* et à étudier ses relations avec les autres catégories.

M. Lonkila [in KELLE 1995], reprend les critiques de Norman Denzin à propos de la *grounded theory* : la recherche de structure théorique risque de se faire aux dépens de l'essence des textes originaux, c'est-à-dire des interprétations et des définitions des personnes objet de l'enquête. Il nous semble que l'une des voies pour échapper à cette critique consiste à produire des écrits intermédiaires dont l'objectif est interprétatif.

B - Code, catégories et nœuds

Les théoriciens de l'analyse qualitative emploient des termes parfois différents spécifiant les supports de l'opération de codage : tantôt le code, tantôt la catégorie, tantôt le nœud.

Les quelques définitions, qui suivent montrent la variété d'interprétation des supports du codage.

Auteurs	Support de codage	Définition des supports du codage
Glaser [1978]	La catégorie	un construit sociologique dérivé du langage de recherche en sociologie ou un code in-vivo dérivé du langage des répondants.
Strauss et Corbin [1990]	La catégorie et les concepts	Une classification de concepts. Cette classification est découverte quand les concepts sont comparés les uns avec les autres, et apparaissent relever d'un phénomène similaire. Alors les concepts sont groupés ensemble sous un concept d'ordre plus élevé, plus abstrait appelé une catégorie. Les concepts sont des étiquettes conceptuelles affectées à des événements ou d'autres instances du phénomène.
Miles et Huberman [1994]	Les codes	Des marques ou des étiquettes permettant d'assigner des unités de sens aux informations descriptives ou inférentielles compilées durant une étude. Les codes peuvent prendre la forme d'une étiquette directe comme la catégorie ou complexe comme une métaphore. Les codes peuvent être descriptifs, interprétatifs, relatifs à un modèle (inférentiels et explicatifs)
Seidel et Kelle [1995]	Les fonctions des codes	Un code fonctionne comme un index : il peut dénoter le passage d'un texte contenant des informations spécifiques dans le but d'une extraction ; un code peut aussi dénoter un fait, une variable illustrant le texte en entier. Les codes sont des représentations de phénomène et des dispositifs heuristiques.
Richards et Richards [1997]	Les nœuds	les nœuds contiennent les idées du chercheur relatif au sujet de recherche. Les nœuds abritent les catégories indexées par l'utilisateur.
Boyatsis R.E. [1998]	Les codes thématiques	comprennent une étiquette, une définition en terme de caractéristique ou de problème, une description de la façon de repérer le thème, ses qualifications et exclusion, des exemples.

Tableau 10-1 : Définitions des supports du codage

C - Approche déductive vs inductive

John Seidel et Udo Kelle [KELLE 1995] différencient deux manières de définir les codes en fonction des approches soit déductives soit inductives. Dans l'analyse de contenu classique, le codage est suivi généralement d'une réduction d'informations faisant l'objet de procédures statistiques appliquées presque exclusivement sur les codes et non pas sur les données de base. Préalablement on aura établi un projet de codage précis développé avant que les attributions de codes ne commencent. Les codes sont utilisés comme des représentations d'un phénomène, ce, qui nécessite une approche déductive par laquelle les variables pertinentes, et leur valeur doivent être déterminées avant que les données ne soient codées.

Or, selon le paradigme interprétatif, la signification de l'action humaine et de l'interaction ne peut-être comprise d'une façon adéquate que si les interprétations et les connaissances du sens commun des acteurs sont prises en compte, ce, qui sous l'angle méthodologique pousse à une approche inductive. Les différentes pièces de données sont analysées afin de trouver des points communs, des différences ou des liens entre elles. L'intention est la construction d'un modèle significatif de faits. Les codes employés dans une telle stratégie d'analyses sont imprécis et vagues. Mais ce manque de précision est un pré-requis nécessaire pour leur utilisation dans la recherche interprétative, qui incorpore une méthodologie de la découverte. Dans une stratégie d'analyse qualitative de tradition interprétative, les codes ne sont pas utilisés comme dénominateur de certains phénomènes, mais comme dispositif heuristique pour la découverte.

John Seidel et Udo Kelle [KELLE 1995] soulignent le danger de perte du phénomène par réification des codes. L'analyste commence à travailler exclusivement sur ses codes, et en arrive à oublier les données de base. Un autre danger est celui de la perte du contexte de l'information. Pour lutter contre ces dangers, l'emploi des logiciels aident à rester en contact avec les données de base.

D - Objectifs et justification

Le fondement de notre investigation réside dans la quête d'éléments réguliers, de configurations permettant de mettre à jour une structure type, mais aussi dans l'exposé de contrastes grâce à des éléments idiosyncratiques. Ces éléments réguliers constituent l'amorce d'une construction théorique. La construction théorique comprend deux phases, une phase créative et une phase de contrôle qualifiée de test ; elle consiste à induire des concepts, à explorer les liens entre ces concepts, et à tester ces liens [RICHARDS, RICHARDS 1998].

Jusqu'alors notre expérience de recherche nous avait conduite à adopter des approches beaucoup plus simplifiées. Il est vrai que ces approches pouvaient être pertinentes pour l'analyse d'un petit nombre de textes. Or, dans l'exercice de la thèse nous avons désiré disposer d'un volume important de données que nous souhaitons exploiter au mieux. C'est pourquoi nous avons souhaité à la fois une approche complète, créative dans les moyens de mise en œuvre, variée dans la mobilisation des outils et rigoureuse, car explicitée abondamment du point de vue des méthodes employées. Tout d'abord nous avons été prise

de curiosité pour l'emploi des logiciels de CAQDAS⁸⁷ ; leur quasi ignorance en France contraste avec l'engouement qu'ils suscitent dans le reste du monde ; ce paradoxe nous a poussée à nous engager dans cette voie d'autant que les développements du CAQDAS allaient dans le sens de nos préoccupations.

Section 2 - Thème de la problématique et choix du terrain

Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, nous sommes conduite à faire des choix dans l'approche de notre terrain. Ces choix s'effectuent à la fois, selon des directions et des contraintes.

A - Les directions

(I) Position épistémologique

La vision du monde, selon l'approche de la complexité privilégie une attitude ouverte par rapport à l'objet de recherche. Il va donc s'agir d'obtenir une vision vaste, riche au travers des expériences relatées par les personnes, qui vivent un phénomène en l'occurrence celui des comités d'entreprise européens.

(II) Le sujet des comités d'entreprise européens

C'est un thème récent dans le monde de la gestion des ressources humaines, donc au moment où nous l'abordons, peu de recherches traitent ce thème. Nous nous situons donc encore dans un champ exploratoire.

Parce que la loi est récente (directive européenne de 1994 et loi française de 1996) le comité d'entreprise européen est peu développé dans les entreprises : en effet **seulement 34 entreprises françaises ont signé un accord en 1998**, ce, qui représente un ensemble bien faible. La compréhension d'un sujet récent et évolutif n'est pas telle que l'on puisse se permettre de s'engager d'emblée dans la voie quantitativiste. Par ailleurs dans la problématique nous avons mis l'accent sur l'importance de la contextualisation, qui plaide pour la recherche par étude de cas [IGALENS & ROUSSEL 1998 p87].

Une approche réduite à l'analyse comparative des accords instituant le comité d'entreprise européen nous semble insuffisante. Comme le fait remarquer très justement Benoît de

⁸⁷ CAQDAS : Computer Aided Qualitative Data Analysis Software que nous avons traduit en ADQAO : Analyse de Données Qualitatives Assistée par Ordinateur

L'Estoile⁸⁸ –qui prolonge la métaphore de Malinowski , peut-on comprendre le football en se fondant sur la seule étude du règlement : cela ne dit rien sur l'investissement plus ou moins grand des joueurs en fonction de l'enjeu, sur la manipulation des règles, ou sur le comportement des spectateurs, apathiques ou passionnés. La lecture des accords est complètement insuffisante pour comprendre un phénomène, qui est en voie de construction. Certains accords paraissent à peine acceptables, alors que les pratiques sont plutôt satisfaisantes, et d'autres accords, qui ont été visiblement étudiés, travaillés, finement négociés ne tiennent pas leur promesse dans la pratique. Par ailleurs le sens, l'importance attribuée aux acteurs par telle clause de l'accord n'est pas écrite, et il nous faut, pour comprendre ce sens, aller interroger les acteurs. C'est donc aux pratiques qu'il faut s'intéresser dans un premier temps.

Ces considérations nous amènent à privilégier une approche qualitative. Les thèmes, qui nous intéressent sont :

- le comportement des Directeurs des Ressources Humaines et des représentants,
- la structuration des comités d'entreprise européens,
- le pouvoir des participants,
- le rôle, les attentes, l'évaluation de chacun à propos du comité d'entreprise européen,
- les difficultés de l'instance.

Une recherche clinique, fondée sur l'observation présente un intérêt certain pour expliquer le processus de structuration dans le détail, mais il demande d'une part le consentement d'une entreprise ce, qui ne va pas de soi ; et d'autre part il signifie la concentration de ses efforts sur une seule entreprise, ce, qui réduit la validité de la modélisation.

(III) Une approche comparée

Nous avons écarté la recherche clinique et privilégié une approche multi-acteurs, multi-entreprises. Un cas sera constitué par un ensemble homogène de répondants réunis, selon au moins un critère qu'ils partagent. L'avantage d'une telle approche est qu'elle va nous permettre de constituer un embryon de validation des modèles conceptuels que nous aurons mis en évidence à la lecture du premier cas. Nous pourrons faire ressortir des thèmes convergents ou au contraire, divergents. Le but de l'exercice de comparaison va être de déceler les régularités, les éléments invariants que l'on retrouve dans des

⁸⁸ Sciences Humaines, Hors série N°23 – 12/98, (p16)

populations homogènes. Finalement, la structuration des comités d'entreprise européens relève-t-elle d'un modèle, et quelles en seraient les variables contingentes ?

B - Les contraintes

(I) Les contraintes de lieu

Notre situation géographique, (la région lyonnaise éloignée des sièges sociaux parisiens, principaux lieux de décision des comités d'entreprise européens), a renforcé notre choix portant sur des entretiens qualitatifs.

(II) Les contraintes budgétaires

Sans financement spécifique, nous avons choisi d'interroger une trentaine de personnes afin de minimiser les coûts de la recherche, de grouper les entretiens, et d'interroger les représentants étrangers parfois par téléphone. Nous souhaitons par la suite coordonner nos travaux avec des chercheurs européens spécialisés sur leur pays.

C - Choix de l'échantillon

Le choix de l'échantillon va consister dans l'identification des personnes agissant au nom d'une organisation (entreprise ou organisations syndicales).

(I) Quelles personnes interroger ?

Les Directeurs des Ressources Humaines et les représentants des salariés

Nous avons choisi plusieurs angles pour accéder à notre objet de recherche. Parce que notre posture épistémologique nous sensibilise au fait que l'organisation est tributaire de contradictions, il nous semble pertinent de nous donner les moyens de constater ces contradictions. Nous supposons que le comité d'entreprise européen est un lieu, qui rassemble des personnes aux intérêts contradictoires, les Directeurs des Ressources Humaines, mais aussi les personnes, qui sont en relation avec eux, en l'occurrence les représentants des salariés.

Des membres permanents des organisations syndicales

Ces représentants des salariés sont mandatés par des organisations syndicales, et il nous a semblé utile d'interroger ces mandants pour mesurer leur influence sur les représentants, et pour connaître leur point de vue sur les comités d'entreprise européens. D'autres parties

prenantes telles que les membres de l'organisation patronale (CNPF-MEDEF), du ministère du travail ainsi que des consultants, et des formateurs ont été aussi interrogés.

(II) Quelles entreprises choisir ?

Sur les 34 entreprises françaises ayant institué un comité d'entreprise européen, quelles étaient celles susceptibles d'être retenues ? Un des critères était la durée d'existence du comité d'entreprise européen, car il faut à la fois une durée suffisante pour capitaliser l'expérience de nos répondants et une répartition sur les années quatre-vingt-dix. Le choix d'une entreprise résulte d'une motivation et aussi de circonstances. En définitive, l'entreprise accepte ou non de participer à l'exercice comparatif. Nous avons indiqué aux entreprises notre démarche consistant à produire une monographie de leur entreprise, à l'aide des témoignages recueillis auprès de la personne en charge du comité d'entreprise européen et de quelques représentants au comité d'entreprise européen. Egalement, nous leur avons proposé un rapport comparant les entreprises entre elles. Cette proposition a généralement intéressé les personnes, qui ont accepté de participer. Sans doute existe-t-il à ce stade un besoin des personnes de situer leur entité par rapport aux autres. Le tableau suivant indique les entreprises retenues :

Entreprise	Motivation	Retenue
BULL	Première entreprise interrogée, présente lors d'une manifestation concernant le comité d'entreprise européen (motivation de l'entreprise pour le sujet). Lorsque l'on interroge la première entreprise, on souhaite qu'elle ait un intérêt pour le sujet.	oui
RENAULT	L'affaire Vilvoorde a fortement médiatisé le comité d'entreprise européen. Comment a-t-il géré cette médiatisation ? Le comité d'entreprise européen est décrit par les experts de CODE ⁸⁹ comme exemplaire . Et pourtant paradoxalement on a connu les événements de Vilvoorde . Il est donc essentiel de traiter le cas Renault.	oui
DANONE ⁹⁰	N'a pas accédé aux demandes. Cette entreprise est réputée pour sa politique sociale avancée et pour son degré d'internationalisation ; elle fait déjà l'objet d'une comparaison internationale [CODE].	
OTIS ⁹¹	Cette entreprise connaît des restructurations et donc certainement des aspects intéressants au niveau du comité d'entreprise européen pouvaient avoir émergé ; mais son Directeur des Ressources Humaines partait en retraite, et a refusé de participer.	
CRÉDIT LYONNAIS	Cette entreprise connaît des restructurations . La personne en charge du comité d'entreprise européen venait de prendre ses fonctions, or, pour avoir une évaluation significative, il nous fallait une personne expérimentée dans le domaine. Par ailleurs la mémoire de l'entreprise a souffert de l'incendie du siège social. Après un bref entretien, nous avons renoncé.	
LIZ GRANT ⁹²	Les syndicats rencontré ont largement cité le cas de cette entreprise américaine , seule entreprise d'origine non-européenne. La Directrice des Ressources Humaines a accepté de participer, sous couvert d'anonymat.	oui
RHÔNE-POULENC	Cette entreprise a développé un comité d'entreprise européen depuis déjà quelques années. Elle nous est connue , il est donc plus facile de nous faire une idée de sa structure et de sa culture. Ce sont des repères, qui aident. Par ailleurs elle fusionne avec Hoechst également connu de nous.	oui
ELF	C'est une entreprise évoquée par le Professeur Bernard Teyssié, comme l'une de celle, qui est susceptible d'avoir des relations sociales avancées , non conflictuelles. C'est une qualité rare et donc motivante.	oui
USINOR	C'est une entreprise évoquée par les syndicats comme étant la plus performante au niveau de sa pratique du comité d'entreprise européen . Or, les syndicats étant censés avoir l'avis le plus opposé...	oui
ACCOR	Seule entreprise de service , qui contraste avec les entreprises industrielles de l'échantillon. C'est de plus une entreprise performante et très internationalisée, est-ce que cette performance se retrouve dans la gestion du comité d'entreprise européen ?	oui

Tableau 10-2: Détermination de l'échantillon à 7 entreprises.

⁸⁹ Centre d'Observation de la Directive Européenne : organisme crée à l'initiative de l'ANDCP destiné à faciliter la mise en œuvre des comités d'entreprise européens par des réunions d'information, des sessions de formation, une animation du dialogue entre Directeurs des Ressources Humaines et responsables syndicaux.

⁹⁰ Gold et Hall [1992] considèrent BSN (DANONE) comme le représentant des pratiques les plus avancées en ce, qui concerne les arrangements du comité d'entreprise européen.

⁹¹ Le principe a été de négocier des rendez-vous d'abord avec les Directeurs des Ressources Humaines en charge du comité d'entreprise européen. Ceux-ci accordent moins facilement de temps que les syndicats. Le secrétaire d'Otis était prêt à nous recevoir.

⁹² nom fictif utilisé pour désigner cette entreprise américaine souhaitant conserver son anonymat

En terme de durée d'existence on peut positionner les entreprises de notre échantillon de la manière suivante :

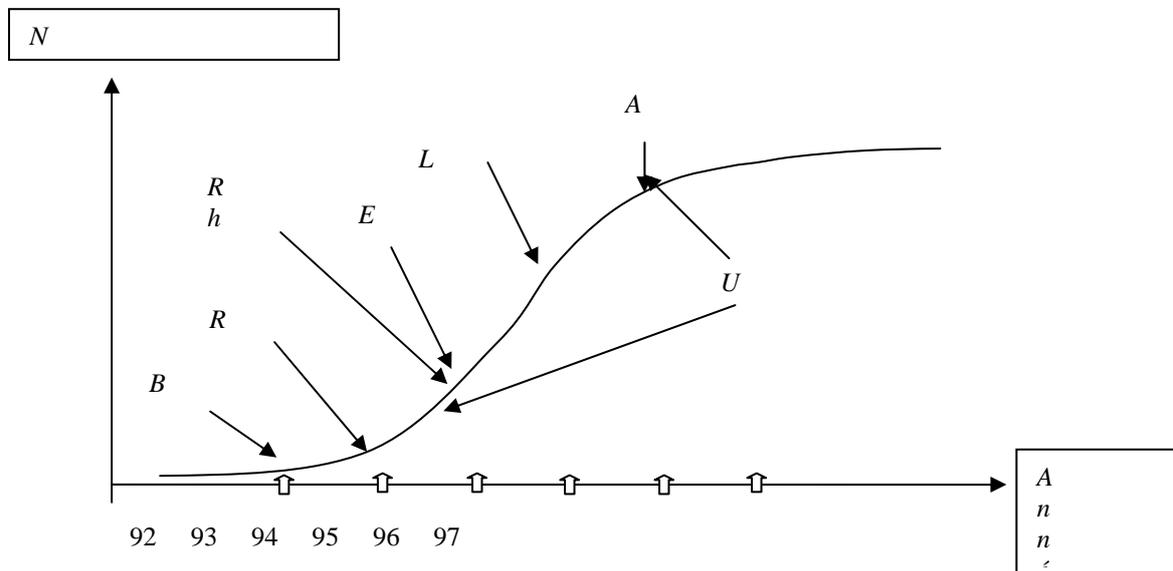


Figure 10-1: Entreprises, date des accords et nombre d'accords cumulés en France

Finalement notre échantillon se répartit, selon les fonctions des répondants de la manière suivante :

	Direction	CFDT	CGT	Belgique	Allemagne	Espagne	Royaume Uni
ACCOR							
BULL							
ELF							
RENAULT							
RHONE POULENC							
USINOR							
LIZ GRANT							

Tableau 10-3 : Répartition des répondants par entreprise par fonction et pays

Sept entreprises ont donc fait l'objet de cette recherche ; sur les sept, deux ont été traitées différemment : seules les personnes de la direction de BULL (Directeur des relations sociales Europe et DRH France) ont été interrogées pour l'introduction et le Directeur des Relations Sociales du groupe ACCOR ainsi que le coordinateur de son comité d'entreprise européen membre de l'UITA pour la conclusion.

Les cinq autres entreprises ont fait l'objet d'un traitement intégrant à la fois le niveau Direction et le niveau représentants au comité d'entreprise européen. Les secrétaires de

comité d'entreprise européen ont été systématiquement interrogés ; il se trouve que leur appartenance syndicale est la CFDT. Trois membres de la CGT ont été interrogés, en effet ce syndicat est souvent majoritaire en France, et c'est à ce titre que des personnes ont été retenues.

Quatre pays ont ensuite été isolés : la Belgique était importante pour RENAULT après l'affaire Vilevoorde. Pour LIZ GRANT, le représentant de la fédération internationale de l'habillement cuir textile a joué un grand rôle pour la négociation et le suivi de l'accord, il joue le rôle d'un permanent au niveau européen. Pour l'Allemagne deux représentants de RHONE POULENC et USINOR ont été retenus. Le représentant d'USINOR a la particularité d'être aussi représentant dans un autre groupe allemand, DILLINGER HÜTTEN WERKE. Pour l'Espagne, nous avons les entreprises Renault et RP. Nous avons préféré opter pour au moins deux témoignages d'un même pays avec deux entreprises différentes, afin de pouvoir effectuer des comparaisons pour ce même pays, et relever éventuellement des faits convergents ou divergents.

(III) Les parties prenantes

En marge des entreprises, nous avons jeté un regard sur les parties prenantes, c'est à dire les organisations, qui ont joué un rôle dans l'établissement de la directive, la négociation d'accords, et peuvent avoir une influence sur les comités d'entreprise européens, agir, et exprimer une opinion sur son fonctionnement, selon les entreprises en tant qu'expert.

Les permanents	Confédération ou niveau national (France)	Fédération	Europe
CFDT			
CGT			
CFTC			
CNPF			
UAT			
UITA			
FIHCT			

Tableau 10-4 : Répartition des répondants par organisme syndical ou patronal et par niveau

Les contraintes budgétaires nous ont obligée à nous concentrer sur le niveau français ; toutes les fédérations n'ont pas fait l'objet d'entretiens structurés. Concernant par exemple FO et la CFE-CGC des contacts préliminaires ou informels ont été établis. Le critère de la majorité versus minorité en terme de représentation dans les entreprises nous a conduit à

choisir la CGT, parce que souvent majoritaire dans les entreprises industrielles et la CFTC, parce que minoritaire. Une position minoritaire permet d'apporter une autre vision. Il nous a semblé que le CNPF/MEDEF au contact des directions détenait potentiellement des clés de lecture. Nous avons voulu compléter le niveau confédéral par la vision des personnes appartenant à des fédérations : de la chimie pour la CGT, de l'agro-alimentaire pour la CFTD. Le choix de l'UAT est assez naturel dans la mesure où cet organisme recueille les accords européens, les analyse, et possède une connaissance vaste et riche de nombreuses entreprises.

	Représentants au comité d'entreprise européen	Syndicat permanent	Coordinateur Europe	Direction des relations sociales	Total
ACCOR			UITA Suisse	D.R.S.	2
BULL				D.R.S. Europe D.R.H. France	2
ELF	CFDT, CGT, Allemagne, R.U.			D.R.S.	5
RENAULT	CFDT, CGT, Belgique, R.U., Espagne			D.R.S.	6
RHÔNE POULENC	CFDT, Allemagne, Espagne			D.R.S.	4
LIZ GRANT	CFDT, CGT		FIHCT Belgique	D.R.H. Europe	4
USINOR	CFDT, Allemagne			D.R.S., chargée C.E.E.	4
CONFÉDÉRATION ET ORGANISATIONS PATRONALES FÉDÉRATION		CFDT, CGT, CFTC, CNPF, UAT			5
		CFDT, CGT			2
EXPERT			Expert	Conseil	2
Total	16	7	3	10	36

Tableau 10-5: Répartition des répondants, selon leur fonction ou leur appartenance

Section 3 - Présentation de notre guide d'entretien

La problématique de recherche nous a amenée à bâtir notre outil méthodologique, soumis aux personnes appartenant à l'échantillon décrit plus haut.

A - Guide d'entretien

(I) Sa construction

Le guide d'entretien a été conçu pour des situations d'entretiens avec des répondants français et étrangers, Directeurs des Ressources Humaines, syndicalistes, menés en vis-à-vis ou lors de longues conversations téléphoniques.

Par fonction	Directeur des Ressources Humaines	Représentants au comité d'entreprise européen	Syndicat permanent ou expert
Par administration			
Entrevue face à face		En français, en allemand et en anglais	
Par téléphone		En français et en allemand, espagnol	

Tableau 10-6 : Adaptation du guide d'entretien, selon les personnes

Le guide d'entretien est constitué d'une trame, qui s'adapte en fonction des personnes, de leur fonction et de la langue utilisée lors de l'entretien (il en existe huit déclinaisons). De nombreux éléments sont communs. Seule la partie descriptive de l'entreprise ne se retrouve pas dans le guide utilisé pour les syndicats permanents, qui s'expriment au nom de plusieurs entreprises. Le guide d'entretien a évolué ; au départ, il était essentiellement centré sur les comportements, puis il a intégré un volet concernant l'impact des restructurations sur le comité d'entreprise européen. Les réactions d'imprécision à des questions l'ont fait évoluer. Le terme négociation n'est pas compris par un chercheur de la même façon qu'un spécialiste des relations sociales. Il a fallu ajuster, et définir certains termes.

(II) Ses thèmes

Le guide aborde les thèmes suivant :

- l'organisation de l'entreprise
- ses enjeux (stratégie, valeur, attitude siège – filiales, sa structure, le rôle du D.R.H.)
- l'histoire du comité d'entreprise européen, le cadre juridique (l'aspect contractuel)
- les caractéristiques générales (l'information communiquée, la communication interne, les relations industrielles),
- les restructurations,
- le D.R.H. ou D.R.S. et le comité d'entreprise européen (rôle, ambition, effets)
- l'évaluation du comité d'entreprise européen
- les recommandations.

Le guide est présenté en annexe. Pour répondre valablement à toutes les questions, il faut environ deux à trois heures d'entretien, ce qui nécessite souvent, soit d'interroger deux personnes (Bull, Usinor), soit de procéder à deux entretiens rapprochés.

Ce guide relativement vaste aborde environ 83 thèmes regroupés dans les huit sections principales que nous venons de décrire.

B - L'administration des entretiens

Nous avons effectué les entretiens en anglais et en allemand directement ; les entretiens en espagnol ont été effectués avec l'aide d'une traductrice. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des répondants. Il leur a été expliqué, qu'ils recevraient une transcription intégrale de l'entretien, et qu'ils pourraient compléter le texte. Dans le courrier accompagnant la transcription, nous leur avons expliqué qu'ils pouvaient être surpris du style oral, qui est rapporté. En effet, contrairement aux approches journalistiques, qui transforment les propos de façon à ce qu'ils soient directement publiables, notre démarche s'inscrit dans une recherche scientifique, utilisant les messages au plus près de ce que disent les acteurs. Egalement nous avons souligné pour la validité de cet exercice, qu'il nous fallait leur avis approuvant ou désapprouvant certains des propos que nous aurions pu mal recueillir. Nous les avons rassurés en confirmant bien qu'ils pouvaient aussi noter les propos qu'ils ne souhaitaient pas voir publiés dans le style rapporté, ou pour une autre raison. Le retour de transcription a été très faible. Lorsque les personnes n'avaient pas donné d'avis au bout d'une quinzaine de jours, nous avons considéré que la transcription était valide.

CHAPITRE 11 : L'EXPLOITATION DES DONNEES

Section 1 - Le traitement des données

Ce traitement figure en détail en annexe, nous ne reproduirons ici que les éléments indispensables.

A - Une approche multi-analytique

(I) La combinaison de logiciels

Nous avons choisi d'utiliser le logiciel NUD*IST combiné au logiciel DECISION EXPLORER. En effet, :

- le logiciel NUD*IST présentait l'avantage de **structurer les données**, selon un index hiérarchisant les catégories (que nous appelons des nœuds)
- le logiciel DECISION EXPLORER la possibilité de visualiser sur une **cartographie**, l'assemblage des catégories ou nœuds non seulement de façon hiérarchisée, mais **surtout de façon transversale**.

B - L'arbre des index hiérarchisés

(I) La construction de l'arbre

Dans notre cas, nous avons obtenu un grand nombre de nœuds : 700, la moyenne est de 500 nœuds en général [FIELDING, LEE 1998].

(1) Le choix crucial des catégories principales

Nous avons bâti le premier niveau de notre structure arborescente à l'aide de douze catégories thématiques. Nous les avons représentées sur la Figure 11-1 : Les douze composantes de gestion, catégories principales de l'arbre hiérarchique. Ces douze catégories principales sont aussi appelées catégories-mères pour exprimer le lien avec les catégories-filles subsumées. Nœuds et catégories peuvent être employés pour désigner le même support ; toutefois il existe une différence fine entre ces deux désignations : si les nœuds constituent des raccourcis les plus proches possibles du discours brut, la catégorie, elle, est une notion plus abstraite, qui est pensée en terme d'articulation. On pense le nœud en fonction du discours et la catégorie en fonction des autres catégories. Les douze catégories sont également présentées en version colorisée en annexe p. 717.

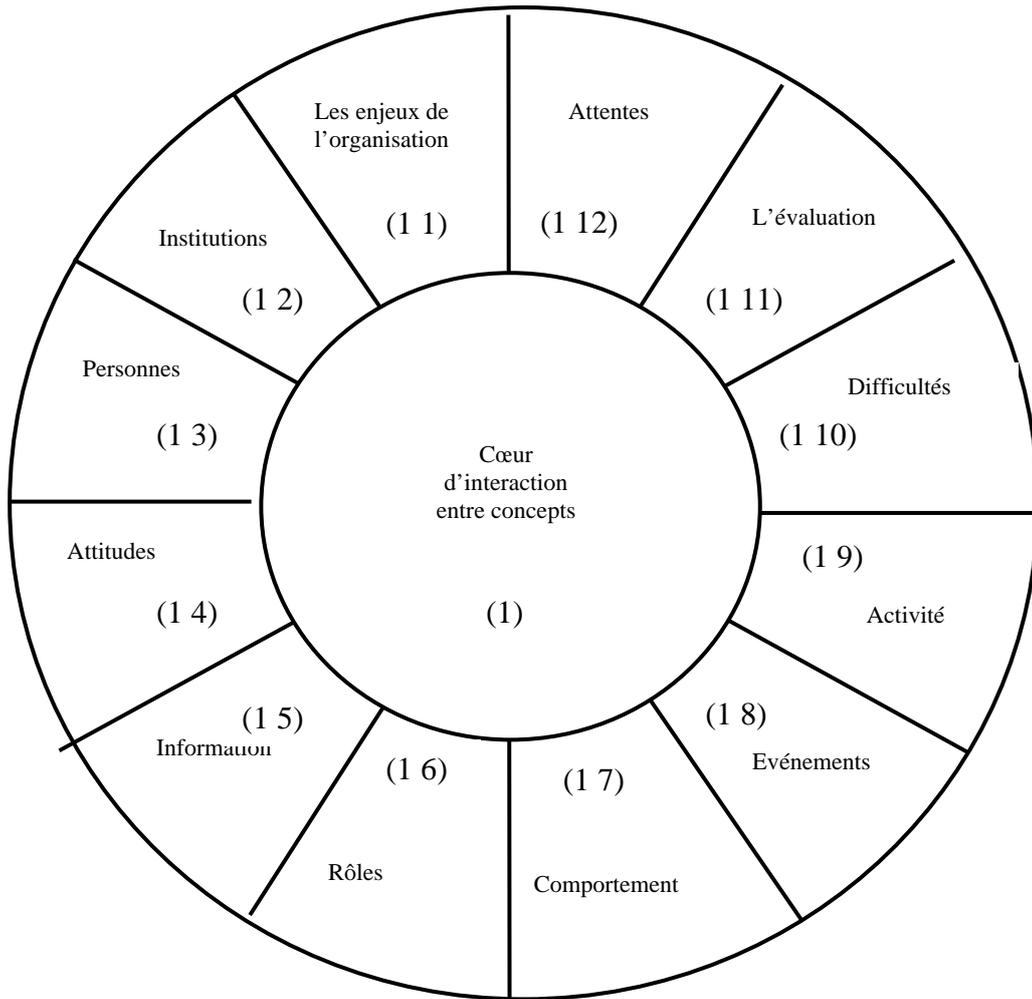


Figure 11-1 : Les douze composantes de gestion, catégories principales de l'arbre hiérarchique

(arbre hiérarchique : vue du tronc en coupe)

Le choix de ces catégories-types résulte d'un processus et d'une réflexion. Il se trouve que les premières catégories-mères suivent les éléments-clés du guide d'entretien (en particulier les éléments théoriques de départ, les questions de recherche). En cela nous rejoignons l'expérience de L. Araujo [KELLE 1995]. C'est ainsi que lorsque nous lisons notre texte, nous relevons un fait, un thème, une idée que nous estimons avoir de l'importance dans l'interprétation future des données, et décidons d'attribuer un nœud à cette idée. Ce nouveau nœud va pouvoir être positionné dans l'index, c'est-à-dire en premier lieu dans l'une des douze catégories principales mentionnées.

(2) Comment justifier le choix de ces douze catégories ?

Dans un premier temps, les catégories ont été choisies en fonction de préconceptions. C'est le cas de la catégorie « enjeu », de la catégorie « information », pour lesquelles nous avons établi des hypothèses, (le vocable hypothèse signifie ici, des voies d'interrogations permettant de guider la recherche). Les autres catégories sont nées de l'interaction entre données brutes, signification du nœud et relations des nœuds entre eux. C'est ainsi que certains nœuds grossissaient en volume, et pouvaient être regroupés dans telle ou telle catégorie. Certains nœuds, au début de la catégorisation étaient positionnés dans un arbre initial comme des sous-catégories ; ils se sont hissés au fur et à mesure que la codification leur attribuait de l'importance, au niveau de catégories principales.

Chaque nœud ou catégorie possède une adresse spécifique, dérivée de la place de ce nœud dans l'arbre des catégories : le nœud (1) correspond à la **branche des cas** [CASEDATA, selon le manuel de NUD*IST] ; le nœud (2) à la **branche de la base**⁹³ [BASEDATA, selon le manuel de NUD*IST]. Ensuite les nœuds se déclinent, selon leur niveau dans la classification hiérarchique. Par exemple le nœud dont l'adresse est numérotée : (1 4 7), et intitulé « rivalité », appartient à la branche (1) des cas, à la catégorie-mère (1 4) des attitudes, et est la septième attitude codifiée : (1 4 7).

(II) Le codage

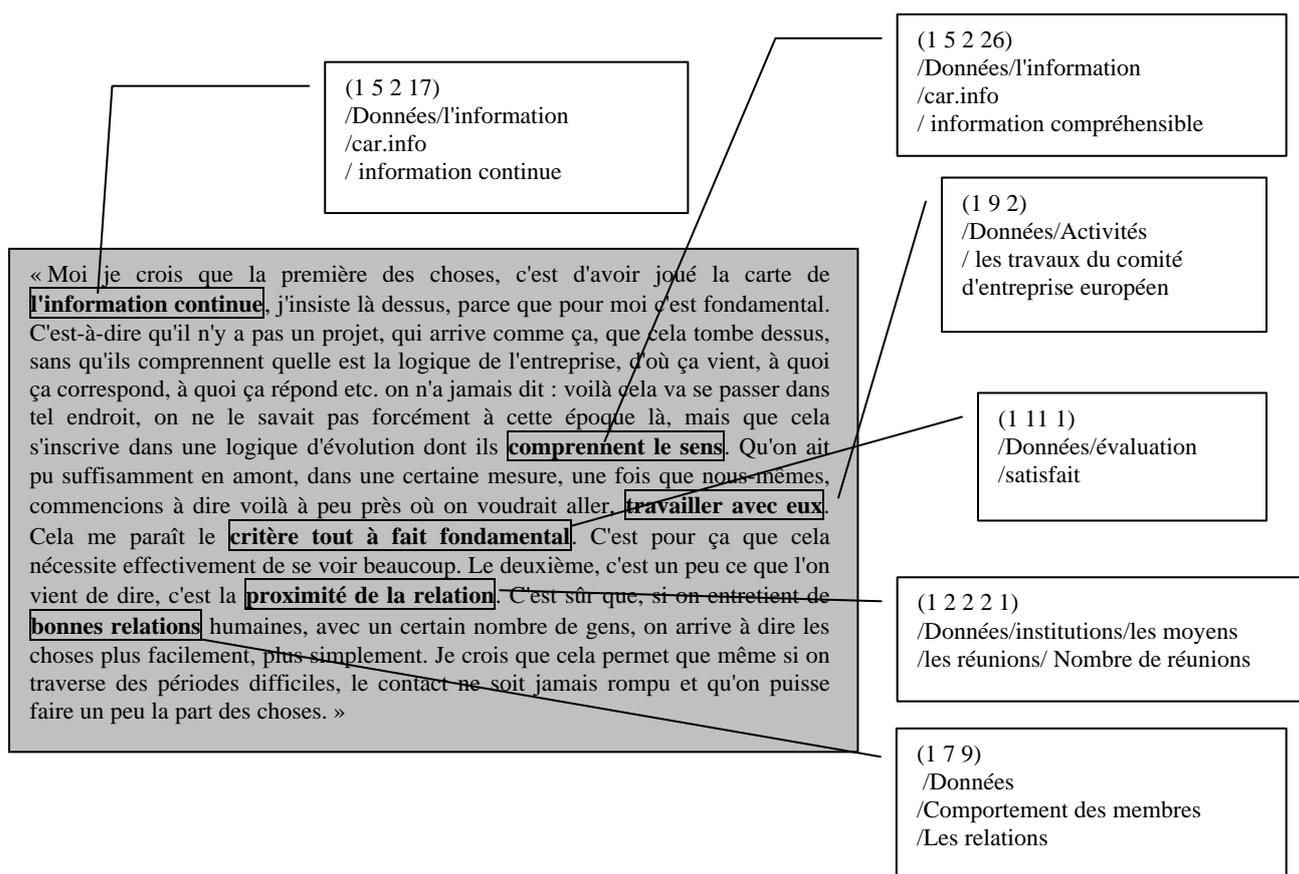
Après avoir repéré les douze branches principales, il est aisé lorsqu'on se trouve en situation de lecture des transcriptions, de relever des thèmes, qui vont naturellement trouver leur place dans une de ces branches. Nous subsumons le particulier sous ces douze classes plus générales, ce, qui constitue pour Huberman et Miles [1991] une entreprise théorique et conceptuelle. Par exemple, lorsque l'on va évoquer l'instance restreinte du comité d'entreprise européen, nous coderons l'unité de texte dans le nœud « Instance restreinte », et nous classifierons ce nœud dans la branche «(1 2) Institutions » puis dans la sous-catégorie «(1 2 1) Structure du comité d'entreprise européen» pour enfin positionner notre nœud à l'adresse (1 2 1 3). Au fur et à mesure de la lecture des transcriptions, nous utilisons des codes existants, et nous créons de nouveaux codes ; nous attribuons ces codes à des unités de texte. Une unité de texte (nous avons choisi le paragraphe) peut ainsi être

⁹³ La branche de la base regroupe les nœuds affectés à un document entier et, qui décrivent des contextes : par exemple le nom de l'entreprise du répondant, la fonction du répondant.

affectée par plusieurs codes, comme nous allons le montrer, à l'aide d'un exemple d'un extrait de discours du directeur des relations sociales de Renault. Durant ce travail, nous naviguons entre données brutes et catégories, et ce sont ces interactions, qui nous permettent d'enrichir la signification des catégories jusqu'à leur saturation (de nouvelles données n'ajoutent rien à la signification de la catégorie) [HUBERMAN & MILES 1991]

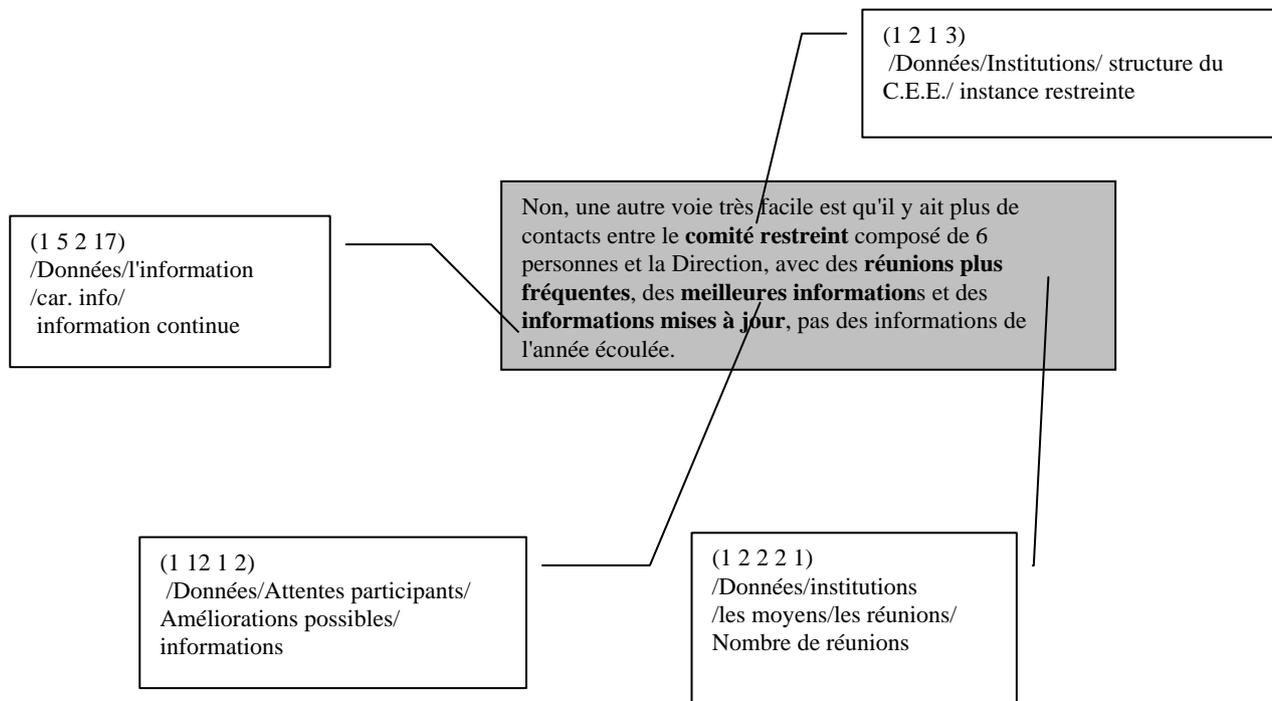
Les données relatives au statut du répondant sont immédiatement codées, et affectées à l'ensemble du texte. Dans notre système d'index, les nœuds sont affectés à la branche de la base (2). Nous prendrons un exemple pour illustrer concrètement la démarche de codification : un document⁹⁴ a été entièrement affecté par les trois nœuds de la base (2) suivants (ils commencent par le chiffre 2). (2 8 2) /Base/entreprise/ Entreprises françaises et (2 8 7 1) /Base/entreprise/Nom Entreprise/Renault ainsi que (2 1 4) /Base/le répondant/ Directeur des Relations Sociales

Ce texte est découpé en paragraphes constituant environ 400 unités de texte. Nous avons pris pour l'exemple l'unité de texte n°182, qui nous permet d'introduire le concept de l'information continue, de voir quelle définition en fait le répondant, et quels sont les autres nœuds sous-jacents (nombre de réunions) ou nœuds explicites (information compréhensible), qui sont reliés :



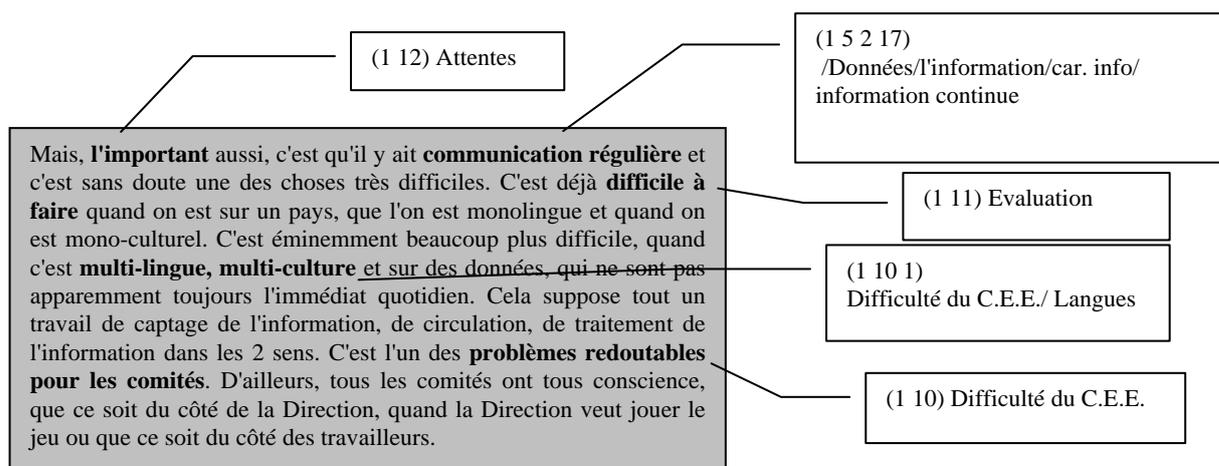
⁹⁴ un document est la retranscription d'un ou plusieurs entretiens avec le même répondant

Un autre exemple de codage va nous montrer comment aller plus loin dans la théorisation et surtout la comparaison des nœuds d'une situation de gestion à une autre. Dans ce cas nous prenons l'exemple de l'entreprise LIZ GRANT et de son secrétaire CFDT dont le D.R.H. a voulu rester anonyme (nom d'emprunt). Là encore il s'agit du concept d'information continue, mais dans ce cas, la proximité des autres nœuds est différente :



Ici l'information continue est un vœu du secrétaire et nous apporte l'enrichissement suivant : l'information continue a pour but d'actualiser la nature de l'information et elle s'accompagne de la dimension relationnelle entre les différents acteurs. L'information continue nécessite donc communication et relation régulière entre les personnes.

Un autre exemple porte sur le témoignage de la responsable de l'unité d'assistance technique de la Confédération Européenne des Syndicats :



Ce témoignage sort du cadre national pour aborder les contraintes multi-culturelles et linguistiques. Tout comme le second, il exprime la nécessité de la régularité, mais aussi la difficulté de mise en œuvre. Elle conforte notre idée que la qualité de l'information va être un facteur de différenciation entre les entreprises, qui jouent le jeu véritablement et celles, qui se contentent d'appliquer la loi. Elle va plus loin, en nous orientant sur la dimension de continuité de l'information, que nous n'avions pas a priori intégrée dans notre réflexion préalable.

Ces exemples de codage nous montrent comment les nœuds s'enrichissent dans leur définition, qui intègre la relation avec d'autres idées :

1. dans notre premier cas l'information continue a une valeur explicative, pédagogique, et nécessite une relation régulière,
2. dans notre second cas, l'information continue est une attente des participants et une façon d'actualiser les données,
3. dans notre troisième cas l'information continue est à la fois une difficulté et un critère de segmentation des entreprises.

C - Le processus de conceptualisation

Notre conceptualisation s'est effectuée par oscillation entre déduction et induction. Nous avons organisé nos transcriptions, selon plusieurs types de regroupement.

- Axe 1 : les appartenances à des mondes tels que le **Monde de l'entreprise** : monographie classique (logique d'entreprise), le **Monde des institutions** : organisations syndicales, le **Monde des cultures** : les pays
- Axe 2 : les fonctions et missions
Les fonctions et missions permettent d'isoler les groupes suivants : les directeurs des ressources humaines, les syndicats (français, non français), les secrétaires, les représentants du comité d'entreprise européen, les permanents syndicaux, les experts, les salariés (ne seront pas traités), les délégués syndicaux ne seront pas comparés par entreprise
- Axe 3 : les thèmes ; nous avons retenu l'information, le rôle de l'institution, du Directeur des Ressources Humaines, des représentants, les difficultés rencontrées par les acteurs et celles du comité d'entreprise européen plus généralement, les attentes.

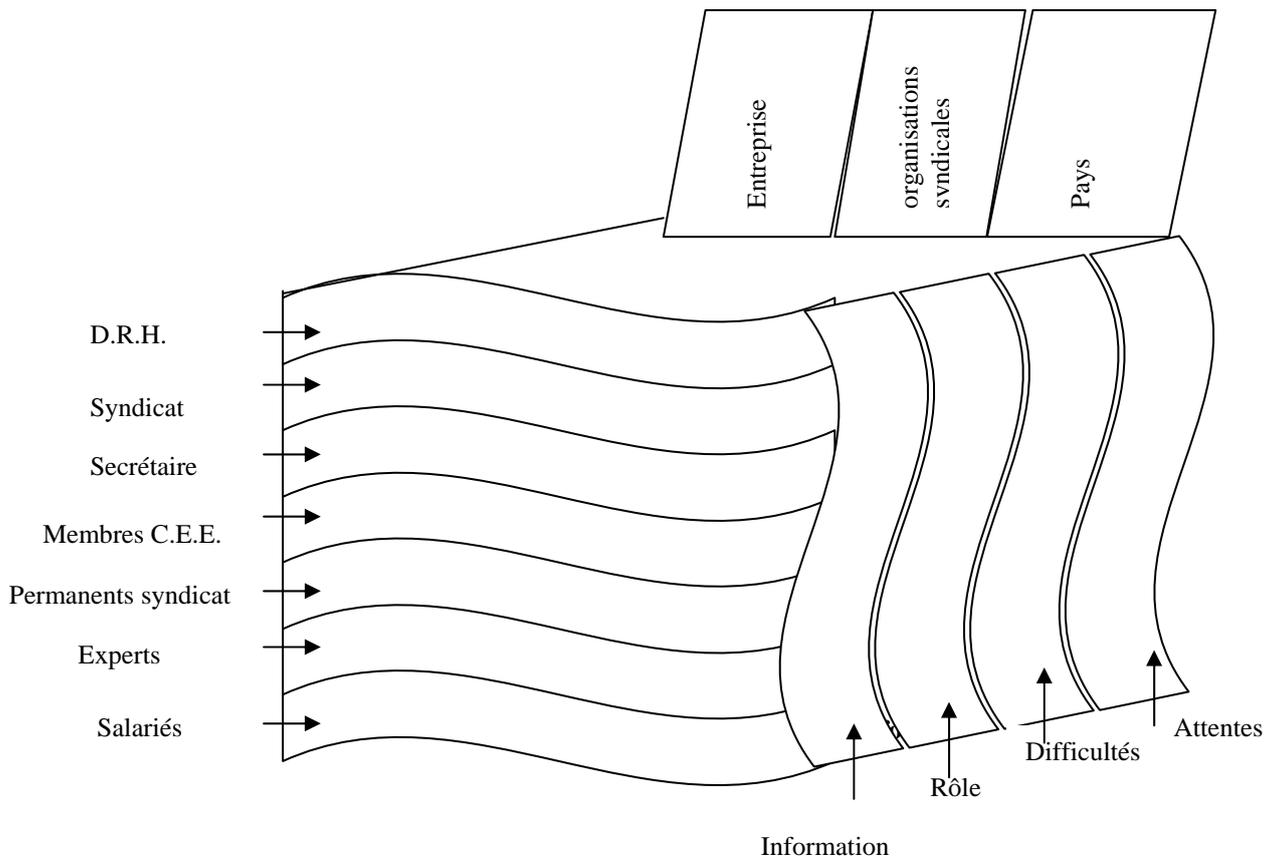


Figure 11-2 : Les regroupements potentiels (mondes – fonctions – thèmes)

Section 2 - Présentation des résultats

Le détail de la présentation figure en annexe p 711 ; toutefois, afin de faciliter la lecture des travaux empiriques, nous avons organisé dans le tableau suivant quelques remarques clés.

Les monographies par groupe de répondants : <u>l'orientation cas</u>	Elles portent sur les entreprises, les organisations syndicales et les Directeurs des Ressources Humaines. Les monographies complètes sont composées de deux parties :
Le détail des monographies se trouve en annexe	La <u>première partie</u> est une structuration assez factuelle des entretiens, selon les douze catégories principales. Dans chaque catégorie principale figurent les <u>citations</u> des répondants illustrant la nature des nœuds attribués au texte, avec quelques commentaires. Très souvent dans les catégories principales figure également un <u>tableau</u> , qui croise en ligne la déclinaison des nœuds pour la catégorie concernée et en colonne les répondants.
La synthèse des monographies figure dans la Sous Partie 2 chapitre 1 et 2.	La <u>seconde partie</u> est une partie plus interprétative, qui se fonde sur le codage axial : les liens entre les nœuds. Deux niveaux de regroupement sont présentés : les organisations syndicales et les entreprises
L'étude des catégories principales : <u>l'orientation variable</u>	Description des structures-types, éléments communs, que partagent les différents comités d'entreprise européens étudiés et des éléments particuliers, émergents.
L'approche <u>orientée variable</u> figure dans la sous-partie 3.	Nous avons donc procédé à une <u>approche orientée variable</u> : nous nous concentrons sur les catégories-mères telles que l'information, les rôles des représentants, des Directeurs des Ressources Humaines, du comité d'entreprise européen dans son aspect collectif. Ces catégories-mères regroupent des sous-catégories pour lesquelles nous apportons des définitions.
La partie 3 : la synthèse chapitre 1 <u>la comparaison des monographies</u>	Les cas sont comparés catégorie par catégorie à l'aide d'un tableau de synthèse.
La partie 3 : la synthèse chapitre 2, <u>les liens entre catégories</u>	Repérage des catégories-clés par la notion de liens forts et de variété de liens ; Recherche d'une structure-type , qui ne dépendrait pas de l'appartenance des répondants. L'intérêt de la cartographie est qu'elle permet de capitaliser les connaissances morcelées et de faire apparaître un cheminement conceptuel. Nous concentrons notre attention sur les cooccurrences entre nœuds supérieures à 5. Nous les définissons comme des <u>liens forts</u> , et les représentons à l'aide d'une cartographie et pouvons repérer les sous-catégories principales faisant l'objet d'une position centrale en terme de <u>variété de liens</u> . Les curiosités, l'idiosyncrasie : Même si la structure type présente un intérêt évident pour l'articulation d'une structure stable, nous nous intéressons aussi à des faits que nous n'avons relevés qu'une seule fois, et que nous reproduisons : en effet, un fait isolé peut dénoter un phénomène émergent de plus grande ampleur, ou correspondre à une évidence pour l'ensemble des répondants, que nous n'avons pu capturer qu'à un moment précis. Nous ne pouvons pas, par souci de concision, reproduire la panoplie des détails entrant dans ces curiosités, et invitons le lecteur à lire le détail des monographies d'entreprise en annexe 2, 3, 4, 5, 6, 7.

Tableau 11-1 : La présentation des résultats empiriques