

Annexe méthodologique

Nous avons réalisé une ethnographie organisationnelle d'une durée de 27 mois dans le cadre d'un dispositif CIFRE. La direction industrielle d'un grand groupe français doit optimiser et moderniser ses usines dans un contexte de forte concurrence et de baisse de la demande cliente. La stratégie de transformation se construit autour de la modernisation de l'outil de production et se déploie opérationnellement par la mise en place d'applications digitales de production et d'outils collaboratifs. Des programmes spécifiques, avec équipes dédiées au siège, sont déployés pour gérer ces projets, notamment un programme d'Usine 4.0 pour les outils de production et un programme de déploiement d'outils digitaux collaboratifs.

Nous avons eu recours à plusieurs techniques diverses de recueil de données. Lors de la première phase, nous avons réalisé des observations-participantes de la direction centrale et en usine, des participations-observantes, et des entretiens exploratoires combinés à de l'analyse documentaire. Ensuite, nous avons effectué une deuxième phase de recherche en usine. Nous avons suivi sept managers sur deux jours. Ces managers gèrent des équipes de quarante à trois-cents personnes. Nous avons ensuite suivi une équipe de managers comprenant un manager d'unité de production et six managers de proximité sur une semaine en mobilisant la technique du *shadowing*. Le *shadowing* permet non seulement de voir les acteurs présents et d'entendre ce qu'ils se disent, mais aussi de les voir agir et utiliser un maximum d'outils digitaux. Il suppose une continuité spatiale et temporelle entre les différentes actions du manager observé. Notre présence sur le terrain n'est pas neutre. Nous ne sommes pas qu'une ombre mais développons des relations étroites avec les managers. Vasquez qualifie cette relation de trois ordres : l'ombre transparente, l'ombre opaque et l'ombre ombragée (Vásquez, 2013). Plus qu'une différenciation nette entre les différentes méthodes d'observation vues au paragraphe précédent, l'alternance caractérise la pratique du *shadowing* sur le terrain. Selon la situation, nous avons pu être transparente, c'est-à-dire ne pas interférer dans la situation observée comme lors de réunions par exemple. Néanmoins, nous ne pensons pas cette transparence comme une neutralité mais plutôt comme une distanciation consciente avec le terrain. Nous nous sommes également impliquée dans les *shadowing* par des interactions fréquentes avec les managers (ombre opaque). Nous avons conscience que notre présence modifiait le cours de l'action. Enfin, dans certaines situations, nous empruntons le chemin empathique (Vásquez, 2013), non seulement

par notre engagement mais également par notre attachement comme lors de moments de confidences avec le manager.

Notre matériau a été traité selon trois méthodes de retraitement qualitatifs. Nous avons tout d'abord codé sous Nvivo les outils digitaux utilisés par les managers. A l'aide d'une description dense de notre terrain ([Geertz, 1998](#)), nous avons pu ensuite identifier les caractéristiques de l'activité managériale du MIPI. Enfin, les shadowing ont été traité sous forme de récits de mise en situation managériale. Ils ont été rédigés comme de courtes nouvelles, charge au chercheur ensuite de construire le sens du recueil. Chaque récit est envoyé au manager concerné. Le récit est commenté par nos soins et sert de base pour les ateliers de restitution avec les managers observés. Les restitutions constituent des moments-clé pour notre recherche. *Nous apprenons beaucoup de ces échanges : non seulement de notre compréhension du terrain et du contexte mais aussi sur nos interprétations et les zones d'ombre autour des interactions managériales.* Chaque restitution (auprès des MIPI, des comités de direction d'usine et avec des directions centrales) a été enregistrée et retranscrite.