

L'intervention sociologique en entreprise : de l'expertise à la critique impliquée
Marc Uhalde*

* LSCI-CNRS

Projet de l'article

« Dans ce contexte, cette sociologie s'est dotée, plus ou moins malgré elle, d'une "théorie d'action" que l'on peut qualifier avec J. Dubost (1987) de modèle *d'expertise*. Cette contribution vise à rendre compte de l'évolution de certaines pratiques d'intervention sociologique en entreprise, qui à la fois s'inspirent du modèle de l'expertise et le débordent sous de nombreux aspects en suivant, jusqu'à un certain point, les traces de l'approche clinique de l'intervention. Après avoir défini l'expertise comme modèle d'intervention propre à la sociologie de l'organisation, nous décrivons les digressions actuelles autour de ce modèle, tant du point de vue des pratiques d'intervention que des conceptions théoriques qui les sous-tendent. Ce détour conduira à interroger l'incidence de ces déplacements sur la posture d'intervention, qui devient plus complexe, qui questionne en de nouvelles tenues l'identité du sociologue-intervenant et qui peut être conçue par ailleurs comme l'analyste privilégié d'une théorie d'action en émergence. » p 57-58

Ce modèle décrit ci-dessous du modèle de l'expertise doit être travaillé et commenté.

« L'héritage: le modèle de l'expertise

Le concept de "théorie d'action" utilisé dans ces lignes définit les principes théorico pratiques

qui sous-tendent toute forme d'intervention dans un milieu humain. Il peut être décomposé en quatre principales dimensions au regard de différents travaux scientifiques sur l'intervention dans les organisations¹ :

- le(s) modèle(s) d'analyse de la reproduction des systèmes sociaux,
- le(s) modèle(s) d'analyse du changement de ces mêmes systèmes sociaux,
- les dispositifs et pratiques concrètement mis en œuvre dans l'intervention,
- et la construction d'une relation d'intervention, incluant la définition de la posture d'intervention (valeurs, modèles, éthique...) et les transactions entre l'intervenant et les acteurs de l'organisation.

Le modèle d'action traditionnel de la sociologie de l'organisation peut être rapporté à celui de *l'expertise* que J. Dubost distingue des modèles *clinique* et *critique* à partir de deux éléments clés: la production d'un savoir scientifique extérieur aux acteurs sujets de l'intervention et la formulation de "préconisations" concernant les actions de changement à mettre en œuvre (p.197). Cette sociologie s'appuie en effet sur la pratique centrale du diagnostic-restitution qui signe sa singularité et incorpore

¹ Notamment ceux de J. Dubost (1987) et de C. Argyris (1995), cet auteur recourant expressément au concept de "théorie d'action" pour rendre compte du modèle de l'apprentissage organisationnel.

l'essence même du modèle de l'expertise.

Une telle pratique mérite quelques commentaires. Le diagnostic consiste tout d'abord à faire enquête auprès d'un milieu humain, à réaliser des entretiens individuels nombreux, de type semi-directifs, à partir d'un échantillonnage couvrant toutes les catégories de personnel. La sociologie de l'organisation définie par Crozier et Friedberg considère comme une énigme la coopération entre les acteurs, c'est-à-dire la manière dont ils règlent au quotidien les interdépendances qui les relient. A chaque enquête, les chercheurs formulent de manière inductive une problématique particulière de coopération sur la base des observations, descriptions et opinions recueillies; il peut ainsi être question de rivalités entre groupes, de coalitions inattendues, de conflits de légitimité ou encore de régulations par des tiers externes. Le point ultime de l'analyse sociologique consiste à formuler une interprétation des mécanismes de régulation sociale à l'œuvre dans l'organisation, pour expliquer le conflit, la coopération ou l'évitement entre les acteurs. Selon les principes de la méthode sociologique énoncés par Durkheim, les faits sociaux sont expliqués par des faits sociaux. Le conflit, la coopération, l'évitement - ou tout autre sorte d'énigme relationnelle à élucider - sont expliqués par des "effets de systèmes" qui constituent le produit des actions localisées des différents acteurs. A cette grille de lecture peut être ajoutée l'analyse des identités collectives et de leurs incidences sur la régulation sociale (Piotet, Sainsaulieu, 1994). Quoiqu'il en soit, la première caractéristique de l'approche diagnostic est de fournir aux acteurs une *interprétation* globale et systémique de leurs problèmes de fonctionnement collectif. L'autre grande caractéristique de cette approche consiste en la restitution de cette analyse aux acteurs de l'organisation. Ceux-ci sont convoqués lors de séances de restitution où les chercheurs présentent les faits d'enquête (opinions, comportements, actions des différents groupe sociaux), l'interprétation qu'ils en tirent et où s'engage un débat de vraisemblance avec les intéressés (Dube2001) : « s'y retrouvent-ils, ont-ils des objections à apporter à l'analyse, l'interprétation leur semble-t-elle plausible? »...

En arrière-plan, ce procédé renvoie à une théorie du changement que nous pourrions qualifier de cognitiviste et professorale. En 1993, E. Friedberg parle explicitement du "pari de connaissance" comme principe de conduite des interventions en organisation. Pour cet auteur, l'intervention vise à ouvrir de nouveaux espaces de jeu entre les acteurs, à partir desquels ils pourront inventer de nouvelles solutions à leurs problèmes de coopération. La "connaissance" occupe une place de choix dans ce processus dans la mesure où l'action sociale est conçue comme fondamentalement liée aux représentations qu'ont les acteurs du jeu social (perceptions partielles, lacunaires, parfois erronées ou au contraire perceptions plus réalistes et plus globales) et aux "modes de raisonnement" avec lesquels ils interprètent les difficultés collectives (interprétations limitées, fausses ou au contraire justifiables scientifiquement). Dans cette perspective, le diagnostic formalisé et restitué aux acteurs permet "d'ouvrir" leurs représentations à une lecture plus réaliste, parce que plus exhaustive, du jeu social, mais aussi à leur "enseigner" une plus juste manière d'interpréter leurs problèmes de fonctionnement collectif: admettre l'irréductible jeu des acteurs, la variété de leurs mobiles d'action, l'existence de zones d'incertitudes indépassables etc. Le changement est donc gagé en grande partie sur l'effet cognitif de la restitution des enquêtes; de même qu'il dépend en grande partie de la capacité de l'intervenant à transmettre un modèle de raisonnement (celui de l'analyse stratégique des organisations), sensé être porteur d'innovation dans les

rapports sociaux².

Enfin, cette sociologie d'intervention porte ses efforts sur un objet social particulier l'efficacité relationnelle des organisations. Il est ici nécessaire de rappeler que la sociologie de l'organisation s'est constituée dès l'origine sur le terrain des grandes bureaucraties dont elle a révélé les dysfonctionnements et les cercles vicieux permanents (Crozier, 1963). La thématique des systèmes bloqués, incapables de générer ou de supporter des innovations sociales, y a toujours été omniprésente. Le mode d'intervention que développe ce courant sociologique doit être donc être compris à l'aune de la conception du "social" de l'entreprise qu'il promeut; et celui-ci est essentiellement un social de relations de pouvoir entre des acteurs stratégiques, s'engageant face aux autres en fonction de leurs intérêts et de leur perception des marges de manœuvre et des contraintes de la situation. Le blocage des coopérations et l'aveuglement des acteurs est le point d'entrée de l'intervention; l'ouverture du jeu et l'élargissement des représentations du collectif en sont les points d'aboutissement. » pp 58-60

² Nous sommes d'accord en cela par l'analyse que fait J. Dubost de cette approche intervenante: "Dans beaucoup d'interventions dont l'agent définit prioritairement son rôle comme celui d'un chercheur, [...] la théorie du processus tend à se réduire à la question de la méthode permettant l'accès à ces informations et aux problèmes théoriques et pratiques qui lui sont liés [...] Au contraire, la question de la relation entre les actes de l'intervention et l'évolution des conduites des acteurs pourra ne pas être abordée, tout se passant comme si la production ou la transmission d'informations objectives aux sujets leur suffisaient, s'ils décidaient de s'en servir, pour effectuer les changements auxquels ils aspirent", J. Dubost, 1987: 241-242.

Digressions autour du modèle de l'expertise

Les pratiques de nombre de sociologues d'entreprises³ contemporains diffèrent sensiblement de ce modèle. Sont en question tout particulièrement la séquentialité entre l'analyse et l'action que sous-tend le modèle de l'expertise, et l'objet même de l'intervention sociologique, c'est-à-dire la conception des rapports sociaux en organisation. Notre hypothèse est que ces deux digressions déplacent fondamentalement la problématique de l'intervention dans les systèmes sociaux de production et rend nécessaire l'analyse de la théorie d'action implicite qu'elles conduisent à structurer.

w

-De la séquentialité au processus: le "moment" et le "mouvement"

Les pratiques auxquelles nous nous référons ici accordent bien un primat à l'analyse sociologique des situations. Rien ne peut être dit, proposé, suggéré tant qu'une enquête n'a eu lieu. L'importance accordée à l'empirisme, à la problématisation inductive des fonctionnements collectifs, s'inscrit dans l'éthique professionnelle classique du sociologue, dont l'objectivation constitue une pierre de touche incontournable (Bourdieu, Chamboredon, Passeron, 1969). Ces pratiques reposent aussi sur le principe de la restitution des résultats d'enquête aux acteurs. Mais il s'agit là non pas d'un moment unique, mais d'une pratique d'amorçage d'un mouvement qui se concrétise et se développe dans trois autres dispositifs.

Le premier consiste à organiser des groupes d'analyse et de propositions sur la base des positions sociales reconstituées dans le diagnostic. Ces groupes seront généralement homogènes du point de vue des enjeux d'acteurs et des positions identitaires. Les travaux portent d'une part sur l'approfondissement du diagnostic initial et d'autre part sur la formulation de solutions aux aspects du fonctionnement collectif identifiés comme problématiques. Sociologiquement, il s'agit de développer des capacités d'action instituante (Lourau, 1970), d'aider les acteurs à expliciter les positions qu'ils défendent et qu'ils cherchent à faire valoir dans le concert du fonctionnement global du système. L'échange au sein de groupes clos, l'écoute des autres, la prise en compte des singularités individuelles et la projection des débats sur le canevas systémique du diagnostic initial constituent les principaux points d'appui d'un processus d'explicitation des logiques sociales de l'institution.

Le second dispositif repose sur l'organisation de confrontations argumentées entre les groupes, sur la base des propositions établies dans la phase précédente. Il s'agit là, moins de faire valoir les positions des uns et des autres, que de structurer un espace d'échange où les individus peuvent *expérimenter* par eux-mêmes la diversité des points de vue, enjeux, références identitaires et formes de projection dans l'avenir que porte le système concret de l'organisation. L'expérience montre que ces séquences sont souvent l'occasion d'un déplacement des uns par rapport aux autres, au plan des représentations comme au plan de la conception des "solutions" aux problèmes du fonctionnement collectif. L'intervention cherche à créer les conditions

³ Par "sociologues d'entreprise", nous entendons: 1/ des individus qui se réfèrent à une sociologie des organisations "élargie" aux phénomènes de construction identitaire au travail et à leurs conséquences en terme de légitimation des modes de gouvernement des institutions économiques (voir Sainsaulieu, 1994, 1997 et sa proposition du modèle Structure-Interactions-Culture), 2/ des chercheurs ou praticiens formés à la sociologie qui développent des démarches d'intervention en entreprise en s'appuyant sur ce modèle d'analyse.

d'un apprentissage des relations négociées, d'une "régulation conjointe", entendue comme un processus d'élaboration de compromis (voire d'accord dans certains cas) sur la base d'une pluralité de logiques sociales. Un dernier dispositif, parallèle au précédent, concerne plus particulièrement les acteurs dirigeants, réunis en un groupe de travail spécifique. Il s'agit là de travailler sur la relecture du diagnostic et des élaborations des autres groupes dans une perspective de réflexion sur les axes de gestion à développer. Le travail de discussion du diagnostic, pour banale qu'elle puisse paraître, représente une tâche souvent longue et sinueuse compte tenu des "résistances" (cognitives, mais pas uniquement) que suscite l'éclairage scientifique de la réalité sociale chez ces acteurs. Finalement, l'intervention vise à susciter chez les dirigeants - et paradoxalement peut-être - un enjeu réel d'engagement dans la démarche de changement; par engagement réel, nous entendons un mode d'action orienté vers le dépassement de la situation actuelle, lié à la construction d'un nouveau sens concernant le fonctionnement du système et ses potentialités d'évolution. On peut faire l'hypothèse que ce type de déplacement s'opère par la mobilisation des dimensions cognitive, stratégique et, dans certains cas, éthique de la rationalité de ces acteurs.

Cette succession de dispositifs rompt avec le principe d'une intervention "révélatrice", où l'évidence des résultats de l'enquête susciterait des prises de conscience et des actions alternatives immédiates. Cet enchaînement de dispositifs revient plutôt, du point de vue des acteurs qui les vivent, à la structuration d'un espace-temps inédit où les forces réelles du système social se donnent à voir, à être comprises et à se manifester autour des problèmes concrets du fonctionnement collectif.

-de l'organisation au monde social de l'entreprise

Ce type de pratique renvoie sans aucun doute à la conception du "social" de l'entreprise incorporée dans le modèle d'analyse mis en œuvre. La vision, puis le travail d'élaboration proposés aux acteurs, ne concernent pas centralement la question de l'efficacité relationnelle de l'organisation, mais plus largement les conditions du "vivre ensemble". Nous voulons signifier par cette formule la prise en compte de trois dimensions de la régulation sociale de l'entreprise: la dimension du construit politique, celle du construit culturel et celle du construit institutionnel qui traverse les deux premiers éléments.

La vision de l'organisation comme construit politique insiste en fait sur le problème générique de la rationalisation des structures d'organisation. La définition des rôles, des responsabilités, des procédés de travail, des mécanismes de contrôle ou de supervision n'ont de réalité qu'à travers les relations d'ajustement et de négociation qu'elle suscite entre les acteurs. L'organisation est en effet le plus souvent un "problème" sociologique comme le précise M. Crozier, dans la mesure où sa rationalité d'ensemble résulte de la confrontation de la rationalité des différents acteurs en présence. Mais parallèlement, la vie en organisation est source de construction d'identité et de sens, qui recèle là aussi une dimension sociale. R. Sainsaulieu (1977) montre que l'expérience des relations de pouvoir en organisation constitue un processus de socialisation secondaire important, dont les individus tirent l'actualisation de leur identité professionnelle et qui génère même souvent jusqu'à des cultures collectives de travail. C. Dubar montre pour sa part que les représentations de soi et de sa trajectoire professionnelle se confrontent aux offres de reconnaissance institutionnelle proposées par l'entreprise, en faisant de l'identité professionnelle une question au cœur du rapport entre l'individu et l'entreprise. L'identité et sa reconnaissance constitue donc un second problème sociologique

pour les organisations productives. Une troisième dimension, que nous nommons "institutionnelle", réunit les deux éléments précédents autour de la question de la confrontation entre le contrôle et l'autonomie (Reynaud, 1989) ou encore de la légitimation du mode de gouvernement des entreprises (Courpasson, 2000). L'organisation économique a ceci de singulier qu'elle est construite sur une asymétrie des rôles et des positions sociales par rapport aux décisions affectant la collectivité. Les dirigeants décident de règles de fonctionnement destinées à orienter, canaliser, contrôler les actions des subordonnés. Or, cette action trouve deux limites essentielles: la volonté de contrôle n'annule jamais l'existence d'autonomie face à elle, et l'action de contrôle a besoin de légitimité pour être suivie d'effets auprès des individus auxquels elles se destine. La question de la rationalisation (au sens large) apparaît alors comme un problème spécifique des relations entre dirigeants et dirigés. Elle concerne aussi bien le problème de l'efficacité organisationnelle que celui de la reconnaissance identitaire. Les travaux de N. Aubert et V. de Gaulejac (1992) montrent par exemple que le contrôle renforcé de la subjectivité des individus peut devenir critique et entraîner de graves troubles psychiques dès lors qu'il dénie l'existence d'une autonomie identitaire. Les travaux de G. de Terssac montrent quant à eux l'articulation problématique des règles formelles d'organisation et des "régulations autonomes" de la production qui conduisent souvent à des "quasi-