



**HAL**  
open science

## De nouveaux professionnels de la sociologie en entreprise ? Pour la défense d'une sociologie dans l'action

Geneviève Dahan-Selzer, Philippe Pierre

► **To cite this version:**

Geneviève Dahan-Selzer, Philippe Pierre. De nouveaux professionnels de la sociologie en entreprise ? Pour la défense d'une sociologie dans l'action. *Revue Economique et Sociale*, 2010, vol. 68 (n° 1), pp. 43-57. hal-00742952

**HAL Id: hal-00742952**

**<https://hal.science/hal-00742952v1>**

Submitted on 25 Mar 2016

**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.

## **De nouveaux professionnels de la sociologie en entreprise ? Pour la défense d'une sociologie *dans l'action*.**

**Geneviève DAHAN-SELTZER**

(Chercheur au LISE/CNRS – Président d'honneur de l'Association des Professionnels en Sociologie de l'Entreprise /APSE)

**Philippe PIERRE**

(Chercheur au LISE/CNRS – Consultant – [www.philippepierre.com](http://www.philippepierre.com))

« Longtemps occulté par des conflits de classe autour de l'exploitation économique, ou encore par la domination absolue d'une culture professionnelle, ou encore par l'écrasement anonyme des formes tayloriennes et bureaucratiques d'organisation, ce processus de la confrontation culturelle se développe en conséquence directe de la multiplicité des relations informelles de travail engendrées par la croissance d'abord, puis par la crise. Aborder cette dynamique de la rencontre des cultures au travail ouvre ainsi des perspectives franchement nouvelles à la compréhension des fonctionnements sociaux dont les régulations collectives devront tenir compte de processus centrés plus sur l'apprentissage et la négociation que sur les conflits et les contrôles du pouvoir dominant » (R. SAINSAULIEU)<sup>1</sup>.

Tout travail scientifique découvre des structures d'abord invisibles aux acteurs. Puis il fait les preuves de ses découvertes par la cohérence en ne s'abandonnant pas au principe de plaisir mais à celui de réalité. La tâche du scientifique est bien de faire entendre la voix de la rigueur, même dans l'urgence de l'action. Les propositions scientifiques sont donc toujours conquises contre les apparences phénoménales ou, pour reprendre les mots de E. KANT, l'essentiel est « d'épeler les phénomènes pour pouvoir les lire comme expériences ».

Dans un travail de dévoilement, les compétences traditionnelles du sociologue sont de proposer un diagnostic de l'état des régulations sociales, des processus de changement à l'œuvre dans l'institution qu'il observe ainsi que des dimensions axiologiques qui sont censées orienter les comportements des acteurs. En entreprise, le sociologue vise à s'attacher aux processus à l'œuvre en s'adossant à des procédés scientifiques d'analyse mais aussi à des valeurs, défendus dans les transactions avec les acteurs qu'il interroge, les dirigeants ou les partenaires sociaux à qui il répond.

En nous centrant sur le champ des organisations productives et de l'entreprise, et en prônant la promotion de sociologues dans l'action, soucieux d'utiliser des compétences sociologiques en tant que praticien et de viser également à une production de connaissances sociologiques dans le champ scientifique, cet article vise à sortir d'une vision où la fonction majeure de la recherche empirique serait de valider des hypothèses théorisées ailleurs<sup>2</sup>. Traditionnellement, il nous semble que les sociologues universitaires courent le risque de traiter de phénomènes sociaux sans enjeux et de rester ignorés<sup>3</sup> tandis que les sociologues praticiens, ceux dont nous défendons la position, eux, restent liés à leurs commanditaires et sont soumis aux enjeux de leurs institutions porteuses. Ils pourront avoir tendance à rechercher plus un accord de « vraisemblance », « c'est-à-dire de significations communes élaborées par les sociologues et les acteurs »<sup>4</sup> qu'une vérité scientifique.

---

<sup>1</sup> : R. SAINSAULIEU, Sociologie de l'entreprise et de l'organisation, PFNSP / Dalloz, 1991, p. 205.

<sup>2</sup> : R. K. MERTON, Eléments de théorie et de méthode sociologique, Plon, 1965, p. 46.

<sup>3</sup> : J. P. DURAND et R. WEIL, Sociologie contemporaine, Editions Vigot, 1989, p. 608.

<sup>4</sup> : F. DUBET, « Plaidoyer pour l'intervention sociologique », in O. KUTY et D. VRANCKEN, La sociologie et l'intervention, de Boeck, 2001, p. 98.

En décantant trop l'expérience, les sociologues universitaires risquent de la déformer et R. K. MERTON a bien montré que la recherche n'est pas seulement « de la logique tempérée par l'observation »<sup>5</sup>. Pourquoi alors, pour le sociologue universitaire, nécessairement de passage dans une entreprise, se contenter de voir de mieux en mieux de moins en moins de choses ? Il nous semble que de plus en plus en sociologie, la question n'est pas tant de relativiser des catégories en les rattachant à des cultures et des systèmes de valeurs différents, que de cerner les bricolages, les métissages, de clarifier la manière dont ces cultures et ces systèmes de valeur mettent en relief et orientent inégalement les possibilités de s'engager dans le monde selon des registres d'action différents. N. ALTER, par exemple, parle d'un acteur qui doit être compris à travers ces différents registres d'action (action stratégique, repli sur le rôle et subjectivation)<sup>6</sup>. Il devrait en être de même pour le sociologue en entreprise qui pourrait évoluer dans le pôle professionnel des actes utiles et efficaces en un lieu et une situation et dans le pôle épistémique des savoirs « valables » issus de la recherche.

Faut-il, dès lors, devoir toujours choisir entre une sociologie « positive » qui nous dirait tout sur la société mais rien sur nous-mêmes et une sociologie « romantique » qui nous éclairerait sur l'acte moral, sur les intentions, mais manquerait cruellement de rigueur empirique<sup>7</sup> ? Dans cette contribution, nous voulons défendre, une sociologie *dans* l'action qui vise d'abord à être une sociologie de l'expérience vécue et de la pluralité des modes d'usage. Une sociologie qui serait celle de nouveaux professionnels dotés certes de compétences sociologiques en propre, mais ayant aussi pour ambition d'agir et de transformer le cours de la vie sociale. Tout simplement peut-être parce que « l'on ne change pas une société en restant à son écoute »<sup>8</sup>.

Une fonction critique traditionnelle du sociologue s'articule autour d'une capacité à faire apparaître dans la conscience des acteurs des rapports de conflit ou de domination qu'ils n'imaginaient pas. Le sociologue cherchera alors à apprendre à reconnaître, avec les acteurs, ce qui est réellement en jeu et il légitimera ainsi sa fonction de « découvreur » du sens caché des phénomènes sociaux. Il renforcera sa vision critique de l'ordre social institué pour rendre les autres conscients. Le but de la sociologie, en ce sens, est « d'activer la société, de faire voir ses mouvements, de contribuer à leur formation, de détruire tout ce qui impose une unité substantive : valeur ou pouvoir, à une collectivité »<sup>9</sup>.

Depuis près d'un siècle, certains professionnels de la sociologie font le pari de la connaissance appliquée à l'action et vivent la tension entre le savoir scientifique, son exigence méthodologique, et la demande sociale, celles de dirigeants d'entreprises, de responsables associatifs ou encore de cadres du secteur public, qui les sollicitent certes sur un savoir théorique supposé, une capacité avérée de diagnostic mais peut-être surtout sur une aide au pilotage, un accompagnement de l'action en vue d'une transformation manifeste. Le sociologue « chercheur académique » (ici nommé « sociologue *pour* l'action ») devra ainsi, en

---

<sup>5</sup> : R. K. MERTON, Eléments de théorie et de méthode sociologique, Plon, 1965, p. 47.

<sup>6</sup> : N. ALTER, « Dévoilement des acteurs et des décisions », Education Permanente, n° 113, 1992.

<sup>7</sup> : F. ASCHER, « La métaphore est un transport. Des idées sur le mouvement au mouvement des idées », Cahiers Internationaux de Sociologie, Vol. CXVIII, 2005, p. 41.

<sup>8</sup> : D. MARTUCELLI, « Sociologie et posture critique », in B. LAHIRE, A quoi sert la sociologie ?, 2002, La Découverte, p. 148.

<sup>9</sup> : A. TOURAINE, Pour la sociologie, Le Seuil, 1974, p. 236.

cours d'intervention dans une organisation où il n'est volontairement que « de passage », se faire aussi « clinicien » : changer de langage et de posture, présenter ses travaux en fonction des capacités d'écoute des différents acteurs qui le réclament, inventer des dispositifs de débats pour travailler avec ceux qu'il étudie, tenter de peser enfin sur les régulations du système social qu'il aura à connaître en profondeur avant d'en rejoindre un autre et de recommencer. L'engagement de ce sociologue « intervenant » reste questionné tant par ses pairs de la communauté scientifique sur sa distance, sa posture critique, que par ses commanditaires dans leurs attentes de recommandations concrètes et de résolution (rapide) de problèmes. Comment peut-il, dès lors, construire une posture d'intervention « critique et contributive à la fois » selon l'expression de M. UHALDE ? La légitimité de ce sociologue *pour* l'action est à construire sur plusieurs fronts mais le champ académique reste le champ dominant de construction d'une carrière à long terme (par l'accès à une charge de maître de conférences, de professeur d'université, d'une grande école de commerce ou d'ingénieur, à celle de chercheur au CNRS, dans des établissements publics à caractère scientifique et technologique (INRA, INSERM...) ou encore dans des instituts privés de recherche et de consultation).

Avec les figures du sociologue *pour* l'action, « académique », et du sociologue *dans* l'action, praticien<sup>10</sup>, deux archétypes de recherche se font face, avec en arrière fond, un éclatement des théories et des pratiques sociologiques liées à la multiplication des institutions sociologiques<sup>11</sup> : la recherche « professionnalisée » selon une demande sociale, un appel d'offre, une expertise, d'une part, et la recherche fondamentale « qui ne tend pas vers une finalité de reconnaissance sociale ou économique »<sup>12</sup>, d'autre part.

Quelles pratiques sociologiques des doctorants qui remplissent aussi des tâches d'enseignement (ATER, AMN, Moniteurs...), vacataires de laboratoire, chargés d'études, consultants ou formateurs, managers, de tous ceux qui sont « extra-universitaires », « non statutaires », hors de la communauté légitime, des « praticiens », étrangers à la théorie, ou des professionnels (mais de quelle profession ?) s'interroge C. DUBAR<sup>13</sup> ?

Peut-on, dès lors, offrir aujourd'hui une possible cartographie de ces « sociologues professionnels » qui font le choix de ne pas suivre ces chemins de l'académisme ? Il y a certainement, de nos jours comme hier, différentes manières d'être « sociologues-professionnels », renvoyant à une pluralité de positions « embarquées » dans les institutions (au sein d'entreprises privées, d'organisations étatiques, supranationales, non gouvernementales...). O. PIRIOU, parle, à juste titre, de sociologues praticiens et le terme, pour elle, renvoie à la distinction, en médecine, entre le professeur et le médecin (praticien) dont la mobilisation de connaissances a une fonction constamment « traitante »<sup>14</sup>. De nouvelles formes de sociologies pratiques<sup>15</sup> émergent et nous distinguons ainsi, à grands traits, les défenseurs d'une sociologie *pour* l'action et ceux d'une sociologie *dans* l'action (qui

---

<sup>10</sup> : V. BOUSSARD et alii, Le socio-manager. Pour une sociologie des pratiques managériales, Dunod, 2002.

<sup>11</sup> : M. UHL, Subjectivité et sciences humaines, Beauchesne, 2005, p. 17.

<sup>12</sup> : M. UHL, Subjectivité et sciences humaines, Beauchesne, 2005, p. 20.

<sup>13</sup> : C. DUBAR, « Le pluralisme en sociologie : fondements, limites, enjeux », Document de travail CNRS, p. 10.

<sup>14</sup> : O. PIRIOU, La face cachée de la sociologie, Belin, 2006, p. 17.

<sup>15</sup> : Espace intellectuel neuf, original, Sociologies Pratiques est une revue qui confronte les réflexions des professionnels de terrain et les résultats des recherches et des enquêtes les plus récentes. Il s'agit de contribuer à la compréhension de notre monde en mouvement et de rendre compte de réalités émergentes en instituant un débat critique entre des acteurs formés à la sociologie et des universitaires engagés.

voudront être à la fois praticien à temps plein et se réclameront pourtant authentiquement sociologues)<sup>16</sup>.

Face aux récentes évolutions connues dans le champ des entreprises dans la mondialisation<sup>17</sup>, c'est à un processus, ou plutôt à une demande de reconnaissance « éclatée », à laquelle cherche peut-être d'abord à répondre tout professionnel de la sociologie. Pour chacun des salariés, le travail désiré, attendu, constitue en effet le soubassement d'une identité visée en tension avec une identité personnelle héritée ou actuelle, mais également en dialogue avec l'identité proposée ou attribuée par les gestionnaires de carrière de son organisation et aussi avec l'ensemble des activités hors travail (la vie en famille, les loisirs, l'engagement politique, religieux ou encore associatif...).

Qu'il soit DRH, responsable de formation, de recrutement, gestionnaire de la mobilité internationale ou encore consultant interne, le « sociologue-professionnel » ou sociologue *dans* l'action est un individu qui ne cesse de mesurer des écarts, des lacunes, des interstices : écarts entre le prescrit et le vécu, entre la portée générale d'une politique, qu'il se doit *aussi* d'incarner et de faire partager, et l'étrange phénomène de diffraction des réalités vécues, des perceptions individuelles tout autour de lui. C'est une personne qui interprète et dont une des qualités est de reconnaître aujourd'hui, avant les autres, l'importance des phénomènes de dissonances de toutes natures, liés à l'âge, à l'ethnicité, aux classes sociales, au sexe ou à la place dans le processus de production, qui structurent aujourd'hui l'identité des acteurs en entreprise et influent de plus en plus fortement sur leur capacité d'initiative au travail. De manière grandissante, notre personne au travail, réalité « prismatique », se compose comme de plusieurs personnes superposées. En un sens, le sociologue-professionnel ressent toujours que ce qui est multiple, c'est moins la personne au travail que la réalité qui s'impose à la personne et l'activité continue de construction et de prise alternée de rôles<sup>18</sup>.

Les sociologies *pour* l'action, nous l'avons dit, reposent avant tout sur une capacité de diagnostics appliqués et fondent d'abord, selon nous, leur légitimité sur l'importance d'un stock de situations analysées ailleurs que dans les entreprises et organisations étudiées. Elles se situent dans une tradition de « recherche-action » qui vise la résolution de problèmes concrets à partir de l'exercice d'une scrupuleuse distanciation sociologique.

Avec la possibilité d'une sociologie *dans* l'action, c'est la question de professionnels formés à la sociologie mais exerçant, à temps plein, à partir d'un autre métier constitué (dirigeant, RRH, manager, syndicaliste...) qui se pose. Notre hypothèse est qu'il s'agirait là de l'une des principales voies contemporaines de diffusion de la sociologie dans le monde de l'action productive, précisément là où on l'a longtemps eu une vision seulement corporative de la sociologie professionnelle (inspirée largement des « psychologues praticiens » reconnus comme un métier institué). Cet article estime donc hautement souhaitable de rendre davantage visible ces pratiques, par définition, peu exposées et largement tacites. La sociologie *pour* l'action aurait tendance à s'écrire et s'appliquer tandis que la sociologie *dans* l'action

---

<sup>16</sup> : Par sociologie *pour* l'action, nous entendons avec M. UHALDE une posture de sociologue intervenant qui vit au cœur de la tension entre le savoir scientifique (théorie et méthode du diagnostic) et la demande sociale. Celle-ci le sollicite sur un savoir supposé mais surtout sur un éclairage voire sur un accompagnement de l'action. Il occupe la position de l'entre deux, du « tiers » voyageur, qui doit se faire connaître dans les deux mondes qu'il traverse : le monde académique et le monde de l'entreprise... il doit parler les deux langues et connaître les codes des deux lieux. Il doit confronter la pertinence de ses modèles aux expériences de terrain. Le sociologue « chercheur » doit en cours d'intervention se faire clinicien : changer de langage et de posture, présenter son message en fonction des capacités d'écoute des différents acteurs, inventer des dispositifs de débats pour travailler avec eux sur les régulations du système...

<sup>17</sup> : D. MARTIN, J. L. METZGER et P. PIERRE, *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Editions du Seuil, 2003.

<sup>18</sup> : S. LAURENS, *Les conversions du moi*, Desclée de Brouwer, 2002, p. 249.

s'éprouverait plutôt dans le temps long des « ressources humaines », avec une recherche de double validité (en pratique mais aussi en théorie, auprès d'un laboratoire de recherche, par exemple, ou d'un collègue de pairs lors de plusieurs colloques et congrès scientifiques, quand le sociologue-professionnel viendra mettre à l'épreuve ses avancées de recherche).

Nous ne développerons, dans cet article, que la figure du professionnel de la sociologie qui est aussi, à temps plein, un Responsable de Ressources Humaines et sommes conscients que la sociologie *dans* l'action que nous défendons se donne encore peu à voir comme orientation de recherche inscrite dans un corps d'axiomes défini et susceptible de s'appliquer à des terrains très divers.

La Direction des Ressources Humaines est traditionnellement l'un des acteurs de l'accompagnement des changements en entreprise auprès des lignes managériales<sup>19</sup>, impliquant des apprentissages, des débats, des explicitations multiples qui ne vont pas de soi<sup>20</sup>. Il lui appartient de participer à fonder et mettre en scène la coopération attendue, de savoir faire un diagnostic des acteurs en présence, de l'histoire de l'entreprise, des cultures en jeu, des rôles et des représentations sur les métiers fondateurs de l'organisation... Il s'agit aussi aujourd'hui de développer, pour les managers, en relation avec la DRH, des compétences nouvelles relatives à la compréhension de la dimension « institutionnelle » de chaque entité, de chaque site ainsi qu'à la capacité de favoriser, à terme, l'émergence d'une culture d'entreprise plus unifiée alors que les structures matricielles impliquent des échanges plus complexes entre hiérarchies... Dans des contextes « mondialisés », il s'agit pour les DRH d'avoir une place reconnue dans les équipes de direction en matière de capacité d'anticipation, de choix des nouveaux modes de gestion à mettre en place comme des dispositifs de suivi des opérations retenues.

Dans le premier mouvement de cet article, nous chercherons à définir l'originalité du travail de recueil et d'enquête du sociologue-professionnel qui cherche à vivre, « immergé », une sociologie dont la tâche a toujours été depuis E. DURKHEIM d'étudier les effets dissolvants de la division du travail, c'est à dire l'incapacité d'intégrer les individus par la coopération qu'elle entraîne dans un tout social harmonieux. A sa façon, pour lui également, l'interprétation *dans* l'action est une procédure disciplinée et soumise à un ensemble de règles qui font que tout travail sociologique revient à se demander dans quelle mesure, les modèles du sociologue exhument des causes qui constituent une bonne approximation de ce qui se passe en réalité. De sa position « à bord », le sociologue-professionnel visera à distinguer dans toute action mettant en rapport des individus au travail, la forme de l'action des contenus motivationnels de l'action, ce que l'on pourrait nommer, à la hâte, les raisons d'agir.

Le rôle du sociologue est de dévoiler des rapports de domination (ce que les individus vivent sur le mode de la certitude et qui ne serait en fait que de la contrainte sociale intériorisée) et aussi de saisir les variations de l'expérience vécue des acteurs. Les sciences sociales ont, en ce sens, une double mission d'analyse et de transformation sociale. Dans un cas comme dans l'autre, et au regard de certains objets de recherche (comme la sociologie de la mobilité internationale<sup>21</sup>, celle des migrations<sup>22</sup>, la sociologie des élites et des

---

<sup>19</sup> : D. ULRICH & N. SMALLWOOD, Why the Bottom Line isn't. How to build Value Through People and Organization, J. Wiley & Sons, 2003 ; D. ULRICH & W. BROCKBANK, The HR Value proposition, Harvard Business School Press, 2005.

<sup>20</sup> : « Variable clé de la performance économique, la confrontation des cultures, pour l'entreprise, réside bien en une capacité à nouer du lien social dans la durée. L'essentiel, plutôt que d'ouvrir les autres à la raison, est peut-être de s'ouvrir soi-même à la raison des autres » (G. DAHAN-SELTZER, P. PIERRE et R. SAINSAULIEU, Avant-propos du numéro 5 de la Revue Sociologies Pratiques, Mondialisation : les cultures en question, 2001).

<sup>21</sup> : J. URRIS, Sociologie des mobilités, A. Colin, 2005 ; P. PIERRE, Mobilité internationale et identités des cadres. De l'usage de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée, Editions SIDES, 2003.

<sup>22</sup> : A. TARRIUS, Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires, Editions de l'aube, 2000.

dirigeants...), le mode d'enquête classique ne nous semble plus répondre toujours efficacement<sup>23</sup>. Face à la nécessaire prise en compte d'éléments d'expérience<sup>24</sup>, à des modalités d'interaction nouvelle entre réalité vécue des acteurs et rapports de domination ou d'influence, capacités de réappropriation aussi d'acteurs clivés et conscients de l'être, nous voudrions donc souligner, en certains cas, l'incomplétude du mode de recherche académique classique.

Dans un second mouvement, nous chercherons à comprendre comment agir et à quelles menaces faire face en tant que sociologue *dans* l'action ? Nous pointerons alors le caractère inachevé du mode d'action du consultant ou du sociologue *pour* l'action, là aussi en certains cas. L'ambition du sociologue-professionnel est non seulement de dévoiler mais aussi de peser des continuités là où d'autres penseront davantage aux étapes d'un changement organisé. Là où les sociologies *pour* l'action donneront finalement à voir deux champs de positions distinctes (hors et dans l'entreprise où l'on intervient), nous proposons une « internalisation » du processus d'intervention qui en appelle à une définition nouvelle de ce que pourrait être le « développement social » et non une simple « gestion des ressources humaines ». Mais cette posture n'est pas sans dangers et fait courir des risques pour celui qui l'assume. Car cette pratique de « recherche-intervention » sociologique, par « petits pas », se veut « socialement utile », fondée sur la croyance ou plutôt l'exigence que les raisonnements des hommes et des femmes au travail peuvent s'explicitier et se prêter à la contradiction. Or, tout travail de décodage des enjeux conscients et inconscients des relations de pouvoir, des différences culturelles et identitaires, toute tentative de compréhension du social de « l'intérieur », à la source de la subjectivité des acteurs, porte en germe la polémique, est long, difficile et les dirigeants, le plus souvent, le comprennent mal ou obligent ceux qui la défendent à des formes de clandestinité, voire d'isolement en organisation.

---

<sup>23</sup> : L. BOLTANSKI évoque, dans la sociologie française des années 50 à 80, une « chaîne standard de production statistique et sociologique », à savoir définition du problème (souvent en rapport avec une demande sociale et, plus particulièrement, avec une demande de l'Etat portant sur des problèmes de distributions de biens et services) ; interviews non directifs servant de pré-enquête ; établissement d'un questionnaire ; passation du questionnaire auprès d'un échantillon représentatif ou raisonné ; codification ; traitement informatique ; analyse des données statistiques (tableaux à double entrée, corrélations, etc...) ; mise au jour de régularités ; description de ces régularités dans des énoncés associant des mots et des chiffres ; rédaction d'un rapport final d'enquête » (L'amour et la justice comme compétences, Métailié, 1990, p. 39).

<sup>24</sup> : F. DUBET, Sociologie de l'expérience, Editions du Seuil, 1997.

## 1, Recueillir des faits significatifs et les analyser en sociologue-professionnel.

« Lorsqu'elles n'ont pas à le faire, les personnes n'ont aucune raison de clarifier les principes qui sous-tendent leurs actions »<sup>25</sup>.

### A, Le Responsable Ressources Humaines et la question de la légitimité de son usage opérationnel de la sociologie.

Aujourd'hui, nombre de sociologues professionnels pratiquent dans les cabinets-conseils, dans les collectivités locales, les hôpitaux, les centres de formation pour adultes, les instituts de sondage... On dénombrait 1500 personnes environ, en 1980, en France qui disposaient d'une bonne formation à l'observation clinique, sociologique et anthropologique des populations, ainsi que des connaissances statistiques et informatiques<sup>26</sup>. Classiquement, ces sociologues professionnels pouvaient apporter leurs connaissances dans les opérations de formation d'adultes, sans être une transposition de la fonction universitaire et enseignante, dans l'activité de conseil pour la gestion du changement et des structures en organisation, mais aussi dans l'activité de conseil sur les lancements de produits, un nouveau créneau commercial... Ils pouvaient répondre dans le domaine du marketing, de la communication, des études de marchés, des motivations et des courants socio-culturels<sup>27</sup>.

A cette date, R. SAINSAULIEU écrivait qu'« aucune formule idéale n'est encore trouvée pour toutes ces positions de praticiens, et c'est probablement l'identité du milieu et de la pratique de sociologie qui est concernée, car les trois courants, recherche, enseignement universitaire et praticiens de l'action, ne sont pas encore suffisamment articulés et reconnus, ni à l'extérieur ni entre eux, pour instaurer une véritable force professionnelle »<sup>28</sup>.

On doit précisément à F. PIOTET et à R. SAINSAULIEU d'avoir cherché, en pionniers, à esquisser les formes élémentaires d'un métier de sociologue d'entreprise. Ils distinguent quatre fonctions exercées : « le conseil en stratégies et en politiques de personnel ; la réalisation de banque de données à partir d'enquêtes, études et observations conduisant à une sorte de veille sociale approfondie sur le potentiel humain de l'entreprise ; l'intervention sur les structures sociales et qualification des individus en entreprise ; la réalisation d'études et de recherches appliquées sur les conséquences sociales et culturelles de toute réforme ou expérience de changement dont on souhaite établir un bilan »<sup>29</sup>. Parmi les compétences possédées par ces sociologues d'entreprise, ils citent le fait de savoir pratiquer des entretiens, l'échantillonnage, l'analyse de contenu, le traitement statistique des données... pour permettre de démontrer une validité et agir avec assurance.

---

<sup>25</sup> : L. BOLTANSKI, L'amour et la justice comme compétences, Métailié, 1990, p. 149.

<sup>26</sup> : R. SAINSAULIEU, « La profession de sociologue en France », in H. MENDRAS et M. VERRET, Les champs de la sociologie française, A. Colin, 1988, p. 247.

<sup>27</sup> : D. BENSIMON, Le métier de sociologue. Résultats d'une enquête, Association Professionnelle des Sociologues, 1984 ; M. MAURICE, « Propos sur la sociologie des professions », Revue Française de Sociologie, n°14, 1973 ; D. SEGRESTIN, Enquête sur l'enseignement de la sociologie dans les universités, Société française de sociologie, 1983 ; A. TOURAINE, « Le sociologue et sa sociologie », Intervention au Colloque de la Confédération française des professions sociales et informations sociales, 1981.

<sup>28</sup> : R. SAINSAULIEU, « La profession de sociologue en France », in H. MENDRAS et M. VERRET, Les champs de la sociologie française, A. Colin, p. 247.

<sup>29</sup> : F. PIOTET et R. SAINSAULIEU, Méthodes pour une sociologie de l'entreprise, PFNSP & ANACT, 1994, p. 364.

J. DUBOST écrit que les premières interventions françaises en entreprise se réclamant de la sociologie, profitant aux directions comme aux comités d'entreprise et d'établissement, favorisées par le développement des sondages d'opinion, des études statistiques (création de l'INSEE, de l'INED, du Plan...), la création du Centre d'études sociologiques, ont été conduites à partir de 1946<sup>30</sup>. La crédibilité de ces chercheurs s'est amplement fondée quand ils découvraient plus que ce que leurs commanditaires attendaient ou exigeaient ! J. DUBOST constate alors le passage progressif, pour certains sociologues, d'une position de « chercheurs fondamentalistes », attelés à résoudre des problèmes de connaissance et financés par l'Etat ou des fondations scientifiques, à celle de « consultants invités à collaborer à l'étude et/ou à la résolution de problèmes d'action ou d'existence vécus par ceux qui les appellent »<sup>31</sup>. Au cours des trente glorieuses, ces sociologues professionnels ne se contentaient pas alors de remettre un rapport ou une monographie aux membres d'une commission d'enquête. Ils se sentaient responsables ou concernés des conséquences produites par les résultats de leur travail d'analyse. Ils étaient aussi aux côtés de cadres qui utilisaient certaines compétences sociologiques pour orienter leurs actions et retrouver de « l'oxygène ». « Ces cadres », écrivait R. SAINSAULIEU, « ne se désignent pas formellement comme sociologues mais quand ils pensent à ce qui les rassure, dans une position peu confortable, ils font référence à la théorie, à ces modèles d'analyse sociologique et ils sont en quête de réseaux extérieurs d'échanges entre sociologues pour tenir le coup »<sup>32</sup>.

Dès lors, près de soixante années plus tard, peut-on être à la fois sociologue et praticien ? Pour un nombre encore restreint de DRH, de formateurs, de gestionnaires de carrières, de recruteurs formés à cette discipline, les outils proposés par la sociologie leur apparaissent bien comme le chemin le plus court pour saisir les enjeux d'un monde, celui de l'entreprise, qui, souvent, leur est immédiatement peu compréhensible avec le seul recours du droit du travail ou encore des sciences de gestion<sup>33</sup>.

Ce chemin qui, pour nous, est celui du « sociologue-professionnel » est celui d'une pratique du management qui ne soit pas simple manipulation idéologique mais vise, d'une part, à rendre plus clair les formes de mobilisation psychique induites par les organisations (en tentant de les clarifier aux salariés) et, d'autre part, à favoriser les conditions d'une démocratie délibérative, à trouver des formes de rétribution matérielle ou symbolique réelles pour les salariés.

Or entre volonté de décrire, d'expliquer, de convaincre et parfois de dénoncer, le travail de ces Responsables Ressources Humaines (RRH) qui utilisent les outils de la sociologie, invite aussi à mesurer sans cesse le risque qu'il y aurait à instrumentaliser la production sociologique en entreprise. Ces RRH ne seraient-ils pas victimes, à force de trop sympathiser avec les groupes qu'ils animent, ne seraient-ils pas condamnés, faute de distance, à partager les croyances de ceux qu'ils « étudient » (et en même temps « gèrent ») et perdre ainsi de leur lucidité, de leur capacité à diagnostiquer qui, précisément, signe le fait d'être sociologue ? Comment échapper, pour eux, au piège du sens commun et de l'ordre institué de l'entreprise qui pourrait devenir naturel quand le lien de subordination qui les relie à l'objet

---

<sup>30</sup> : J. DUBOST, « Les rapports de consultation dans l'intervention sociologique », Education Permanente, n° 113, 1992, p. 9.

<sup>31</sup> : J. DUBOST, « Les rapports de consultation dans l'intervention sociologique », Education Permanente, n° 113, 1992, p. 11.

<sup>32</sup> : Intervention de R. SAINSAULIEU, in J. P. DURAND et R. WEIL, Sociologie contemporaine, Editions Vigot, 1989, p. 598.

<sup>33</sup> : J. M. SAUSSOIS, dans « Petite histoire des pratiques d'intervention » (Education permanente, n° 113, p. 23), parle de « sciences d'appui » comme références théoriques disponibles lors des interventions et cite, au premier rang des ingénieurs, « la sociologie des organisations ».

étudié (l'entreprise et son personnel) est contractualisé ? Au moment où se développe, dans divers courants managériaux, l'image d'un individu responsable de la totalité de ses actes et des choses qui lui arrivent, responsable en sorte de donner du « sens » à sa « subordination »<sup>34</sup>, les RRH, en entreprise, n'y échapperaient donc pas. Sans cesse, en effet, l'individu serait appelé à produire sa vérité personnelle au travers de grilles de lecture qui la traduisent en utilités sociales<sup>35</sup>. Ces RRH ne feraient-ils pas autre chose que d'être pris au piège de l'usage croissant, mais dévoyé, de savoirs savants dans la vie ordinaire ? Le RRH est garant de toutes les actions de gestion qui impliquent une opération de jugement de la personne. La tâche du sociologue-professionnel est de clarifier le processus d'appel aux valeurs partagées et la promesse de réalisation sociale faite par l'institution qui l'emploie à l'individu<sup>36</sup>, de donner des clés d'appréhension du réel qui permettent d'en réduire la complexité et de fournir des outils simples de maîtrise de soi, des autres et des situations sans courir le risque de la « gestion de soi »<sup>37</sup>. Nous nous reconnaissons ainsi, dans cet article, d'une tradition de « recherche-intervention »<sup>38</sup> sociologique partie prenante de la vie des organisations, attentive à la subjectivité des acteurs et désireuse d'aider à la prise de décision après un processus de clarification des fins données à l'action (par la pratique de l'entretien de face-à-face, de groupes d'expression, par celle aussi, temporaire, de tiers intervenants comme

---

<sup>34</sup> : V. BRUNEL fait état de méthodes et d'outils formant la base conceptuelle principale du courant du développement personnel (Analyse Transactionnelle, Programmation Neuro-Linguistique, Méthode Schutz, Ennéagramme, MBTI, Intelligence émotionnelle...) (« De l'usage du développement personnel dans le mode de régulation organisationnel », IXèmes Journées de Sociologie du travail, volume 2, 2003, p. 76). Fustigeant une idéologie nouvelle de la coopération (qui tend à ramener sans cesse le sujet à être un acteur organisationnel « coopératif », non conflictuel), V. BRUNEL souligne que l'utilisation de ces méthodes et de ces outils donne à voir « un monde harmonisé, où le psychologiquement mûr, l'organisationnellement utile et le moralement bon se rejoignent. Les intérêts de l'individu, du lien social et de l'organisation se rejoignent en pensée » (Idem, p. 80).

<sup>35</sup> : V. BRUNEL, « De l'usage du développement personnel dans le mode de régulation organisationnel », IXèmes Journées de Sociologie du travail, volume 2, p. 76, 2003, p. 82 ; E. ENRIQUEZ, Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Desclée de Brouwer, 1997. Par absence de discernement, les RRH se feraient-ils les complices de techniques (telles que l'analyse transactionnelle ou la Programmation Neuro-Linguistique) qui font que le gouvernement de soi passerait obligatoirement par un projet d'action volontaire, chiffré, ordonné dans le temps, devant s'appuyer sur une modélisation efficace et sur des méthodes devant produire des changements quantifiables ? La relation à autrui, au travail, doit y être marquée de plus en plus du sceau de la coopération, d'un contrôle « latéral » produit par des techniques d'ouverture et d'évaluation (le feed-back 360 degrés, par exemple). Ce processus d'intériorisation du contrôle s'accompagne, souligne V. BRUNEL, d'une conception de la motivation comme processus interne à l'individu, lié à sa position subjective face au monde, reposant sur des facteurs affectifs et cognitifs. « De ce fait, ce discours prescrit des formes managériales de régulation centrées sur la gestion des affects et du sens » analyse V. BRUNEL (Idem, p. 84). Le projet du développement personnel incite l'individu à opérer une reprise réflexive des divers aspects de sa personnalité pour les intégrer dans un projet de gestion. Cela pose, plus largement, en entreprise la question du déni du conflit et du rôle de l'acteur syndical (le pouvoir s'entend-il comme une interaction qui existe dans et s'entretient par les relations ? Or les techniques de soi modifient la relation à soi et à autrui puisque la relation à soi comme force de travail devient le lieu d'un auto-contrôle et d'une gestion efficace).

<sup>36</sup> : M. PAGES, L'emprise de l'organisation, Desclée de Brouwer, 1979 ; V. De GAULEJAC et N. AUBERT, Le coût de l'excellence, Le Seuil, 1991 ; E. ENRIQUEZ, L'organisation en analyse, PUF, 1992.

<sup>37</sup> : D. SEGRESTIN, Les chantiers du manager, Armand Colin, 2004 ; V. De GAULEJAC, La société malade de la gestion, Le Seuil, 2005.

<sup>38</sup> : Que le statut d'intellectuel, de chercheur soit connu ou pas du milieu d'accueil, que le poste occupé à temps plein corresponde avec le niveau de formation du salarié ou pas, nous nous reconnaissons, dans cet article, d'une tradition de recherche « ancrée » (pensons aux travaux de R. SAINSAULIEU avec L'identité au travail, à ceux de D. LINHART aux usines Citroën de Choisy en 1978 ; citons aussi E. FRIEDBERG et C. MOREL, "Comment apprendre le raisonnement organisationnel aux cadres", in Les Cahiers de Cargèse, Sciences sociales et entreprises. Histoire de partenariats, Paris, L'Harmattan, 1995, p. 211-228 (Renault) ou, plus récemment, O. GODECHOT, (Les traders. Essai de sociologie des marchés financiers, Le Découverte, 2001).

le consultant en organisation ou encore le coach...)<sup>39</sup>. Voulant déjouer la conviction que chacun est la cause de ce qui lui arrive<sup>40</sup>, nous militons pour le passage d'une sociologie de « l'agent » en entreprise, où tous les acteurs au travail seraient écrasés par les conditions de leur domination, à une sociologie de la « traduction » qui, ne faisant pas l'impasse sur les rapports de force et de pouvoir, montre également comment les acteurs élaborent des discours sur l'action et font que l'entreprise « ne peut en effet se réduire à un « théâtre » pour des jeux d'acteurs, mais se caractérise au contraire par une propension à produire des valeurs, des normes et des représentations », comme un lieu où se combinent sens symbolique, intérêt et identité<sup>41</sup>. Les expériences au travail débouchent, pour l'individu, sur un processus de transformation de ses représentations qu'il cherchera à mettre perpétuellement en forme par la parole et la mise en récit. Dès lors, un enjeu des sociologues-professionnels en entreprise devient de prendre le pouls de cette narration, d'une culture *en acte* et non réifiée. Leur enjeu est de tenter de constituer une grammaire (entendue comme lecture des processus collectifs) à partir des mots des salariés. Cet exercice est long et délicat tant chacun semble souvent fournir une interprétation plus vraie, mieux informée et plus éprouvée que celle de ses collègues.

*« Il est frappant de constater que le DRH, qui évolue dans et pour des équipes plurinationales, est celui qui ne cesse d'éprouver le passage d'un univers comportant, sur le plan culturel, un seul axe particulier - général à un univers comportant plusieurs axes particulier - général, en réalité « plusieurs façons de faire du général » et de donner sens aux situations<sup>42</sup> » nous livre un DRH du secteur des télécommunications, lors de nos enquêtes. « Les salariés aujourd'hui construisent leur explication du monde, trouvent des ressorts de motivation alors que plusieurs histoires s'enchevêtrent et se greffent l'une dans l'autre (la leur, celle de leur famille, de leur entreprise d'origine, de leur filiale d'adoption...). Le DRH est un acteur « au centre » s'il sait être en poste longtemps. Mais tout cela se complique en contexte interculturel car la circulation des salariés à travers sous-groupes et sous-cultures devenus disparates leur confère la possibilité d'accéder à la conscience des représentations qu'elles contiennent et, donc, de s'en distancer. Ils possèdent alors le pouvoir de se constituer leur propre héritage culturel. Les individus, de plus en plus, s'emparent de la culture et des différences pour les faire servir à leurs buts personnels. C'est toujours, pour eux, la possibilité d'être reconnu par les autres, non dans une seule dimension mais dans une variété de registres de justification ».*

Quand il est appelé à licencier, à conclure un accord avec des partenaires sociaux, à concevoir des outils et des méthodes de gestion, à négocier des situations critiques, controversées ou conflictuelles, avec des interlocuteurs en interne ou en externe, à identifier et évaluer les conséquences juridiques et sociales d'un problème posé, à évaluer des compétences personnelles au travers d'entretiens, à prévoir, coordonner et organiser les activités de plusieurs équipes, la question qui se pose au RRH revient à savoir comment opérer des jugements synthétiques en intime conviction avant d'agir. Et comment accumuler le plus grand nombre de « rapports possibles » produits par les acteurs eux-mêmes afin d'agir au plus juste ? Certainement en épousant une posture d'écoute, qui vise à établir, sur un plan

---

<sup>39</sup> : D. BOJE, « Mapping the different kinds of action research practices into Transorganizational Development Gameboard », *EGOS*, 17th Colloque, juillet 2001 ; A. DAVID, « Intervention-Research. A General Framework for management research ? », *EGOS*, 17th Colloque, juillet 2001.

<sup>40</sup> : J. L. BEAUVOIS, *Traité de la servitude libérale*, Dunod, 1994.

<sup>41</sup> : G. DONNADIEU, « L'intégration sociale dans les organisations », *2<sup>ème</sup> Congrès Européen de Systémique*, Prague, 1993.

<sup>42</sup> : L. BOLTANSKI, *L'amour et la justice comme compétences*, Métailié, 1990, p. 29.

sociologique, un « rapport des rapports »<sup>43</sup>, en ayant ainsi à sa disposition des ressources plus importantes que chacun des acteurs pris individuellement. En cela, la compétence des sociologues-professionnels nous apparaît comme une compétence à accéder à des « intentions secondes ». Sa compétence revient à savoir comment se forment les combinaisons de relations entre les personnes dans l'entreprise, trouver les régularités de comportements et les groupes qui présentent ces régularités. Nous voulons dire que la société au travail est d'abord l'ensemble des individus puis est aussi la somme des formes relationnelles, des interactions entre ces individus, un « rapport des rapports ». Le sociologue-professionnel n'est pas un grammairien du lien social. Seuls les philosophes politiques proposent une « formulation générale valant pour tous, qui valide des jeux d'usage, des procédures ou des règles mis en œuvre localement »<sup>44</sup>. Face au caractère flou, abondant, poly-directionnel des modes de justification des acteurs en entreprise, le sociologue-professionnel sait toujours qu'il y a d'autres motifs explicatifs possibles congruents avec les données recueillies. Le sociologue-professionnel sait le caractère proprement limité de l'analyse sociologique qui s'appuie, en dernière analyse, sur des valeurs ou des fins poursuivies de manière consciente et explicite mais en connaît la limite explicative parce que nos croyances ne sont pas toutes les causes de ce que nous faisons<sup>45</sup>. En d'autres termes, l'action n'est pas simplement normée mais aussi réactive et c'est toujours à travers un récit de soi, un apprentissage entre filiations et affiliations, appartenance et sentiment d'appartenance... que se pose, pour l'homme au travail, la question de la continuité possible de son histoire et du sens de ses actes. La règle ne détermine jamais l'action comme sur des rails mais constitue bien, selon l'expression de L. THEVENOT, « le support des procédures gérant des conflits d'interprétation »<sup>46</sup>. L'interprétation n'est pas la compréhension immédiate d'un sens mais une tension entre des situations de circonstance et des règles générales, des repères plus généraux qui nécessitent toujours mises en équivalence. Plutôt qu'un accord mécanique dicté par des statuts, des rôles, des dispositions ou des habitus, les règles offrent un cadre commun aux situations, des formes générales du jugement pour trouver des accords et vivre des disputes. Il n'y a pas de patrimoines d'habitudes !

La responsabilité du chercheur est donc d'intégrer dans ses interprétations, dans son effort de généralisation et son modèle, la manière dont les acteurs eux-mêmes vivent et comprennent les actions des autres pour mener à bien leurs propres actions.

Par leur ancrage empirique et leurs responsabilités, les sociologues professionnels sont donc contraints d'explorer les ressorts de l'action mais aussi ceux de l'intention et le lien entre ces deux axes. A la base de beaucoup de recherches expérimentales sur l'attitude et le comportement gît un modèle qui voudrait « qu'une personne ait une attitude ou une intention en dérivée et qu'ensuite elle se comporte selon ces coordonnées initiales définies par l'attitude ou l'intention, de même qu'une pierre vole selon la capacité de l'enfant à viser »<sup>47</sup>. Il semble, dans ce modèle, qu'il n'y ait que peu de place pour la cognition une fois qu'une action est commencée, et que le comportement manifeste soit tout entier englobé par le système surplombant des croyances. L'action, pourtant, et les sociologues professionnels chaque jour l'expérimentent *in actu* est soumise, en réalité, à un contrôle actif qui fait que « l'activité mentale ne s'arrête pas une fois que le sujet bouge, mais elle continue et peut même amener le

---

43 : L. BOLTANSKI, L'amour et la justice comme compétences, Métailié, 1990, 57.

44 : L. BOLTANSKI, L'amour et la justice comme compétences, Métailié, 1990, p. 84.

45 : N. DELANGE et P. PIERRE, Note critique de l'ouvrage de P. D'IRIBARNE, « Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles », Revue Economique et Sociale, numéro 3, Septembre 2004.

46 : L. THEVENOT, L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement, La Découverte, 2006, p. 75.

47 : W. WAGNER, « Le coping symbolique. Les représentations et la construction sociale », in A. M. COSTALAT-FOUNEAU, Identité sociale et langage. La construction du sens, L'Harmattan, 2001, p. 106.

sujet à abandonner l'action planifiée si la situation l'exige »<sup>48</sup>. L'action fait partie intégrante de la représentation et est d'autant difficile à saisir que le chercheur sera « éloigné », à distance trop longtemps des individus au travail. Les nouvelles réalités « multiculturelles » des entreprises amènent aujourd'hui à constater de plus en plus l'existence simultanée de ces représentations contradictoires, de ces pratiques de groupes de plus en plus variés, de ces mondes interconnectés (fruits de mobilités internationales du personnel, de rapports inégalitaires entre siège (s) et filiales, entre filiales entre elles...). Ce que montre précisément nombre de cadres et de dirigeants, c'est que s'identifier, c'est peut être d'abord « se mettre en mots »<sup>49</sup>, que toute histoire de la vie est une écriture de la vie, c'est à dire « une construction et une appropriation par le langage »<sup>50</sup>. A charge du sociologue de l'entendre. Parce que, selon l'expression de S. FREUD, « le Je n'est pas un », leur identité personnelle a toujours besoin d'être déchiffrée et racontée<sup>51</sup>. L'identification aux mots de la langue administrative, publique (définissant plusieurs identités au sens de « positions » dans des catégories officielles) diffère de celle de l'entreprise, diffère des mots intimes comme des mots des interactions courantes et des conversations. Ainsi, ce que révèle si bien l'expérience des cadres et dirigeants aujourd'hui, c'est ce processus de construction de différents « mondes » qui ont un sens pour eux et au sein desquels ils se situent et situent les leurs : mondes professionnels, politiques, religieux, familiaux, associatifs...<sup>52</sup> Ce qui importe, c'est l'usage et l'expérience que les individus font de leurs propres catégories, des mots venus de leurs expériences comme des souvenirs de leurs actions et cela en le réalisant dans plusieurs langues (organisationnelles, professionnelles ou nationales). Une des tâches du sociologue professionnel est de remonter cette chaîne argumentaire jusqu'à des énoncés de généralité élevée au sens où ils sont acceptables par des acteurs non présents dans la situation. Précisément, le RRH a *besoin* de la sociologie pour aller au-delà des énoncés recueillis, pour les confronter par des procédures empiriques à la lumière de modèles « validant des énoncés généraux et représentant de façon explicite les conventions sur lesquelles ils reposent »<sup>53</sup>. Les salariés n'ont pas la capacité de clarifier seuls l'ensemble des procédures qui leur servent à développer des arguments ou à agencer des situations qui se tiennent. Le sociologue-professionnel conçoit donc le monde social comme un système de rapports symboliques mais, pour lui, la juste action se situe entre deux écueils. La prévention contre l'usage, d'une part, d'une sociologie polémique où tout ne serait que croyance intériorisée, tout ne serait qu'existence d'un refoulé lié à des interdits et à une censure en surplomb des individus. Ici, tout concourrait à l'impossibilité radicale pour les acteurs d'accéder au vrai sens de leurs actions, parce qu'ils agiraient toujours selon des forces qui les dépassent. Et le risque d'usage, d'autre part, d'une sociologie d'inspiration interactionniste où tout ne serait que représentation. Là, en toutes circonstances, le registre de l'expression prendrait le pas sur celui de l'action. Ce que nous pourrions appeler « l'action en action » constituerait ainsi le centre de gravité d'approches sociologiques nouvelles et nécessaires, en insistant sur la clarification du concept d'action et la place faite à l'intention, la raison, le motif. Comme l'écrit A. GIDDENS, « le contrôle réfléchi de la conduite ne devient un énoncé d'intentions

---

<sup>48</sup> : W. WAGNER, « Le coping symbolique. Les représentations et la construction sociale », in A. M. COSTALAT-FOUNEAU, *Identité sociale et langage. La construction du sens*, L'Harmattan, 2001, p. 106.

<sup>49</sup> : C. DUBAR, *La crise des identités*, PUF, 2000, p. 203.

<sup>50</sup> : C. DELORY-MOMBERGER, *Les histoires de vie*, Economica, 2000, p. 169.

<sup>51</sup> : « Le cœur du processus relationnel est bien d'abord l'intériorisation active de l'autre en soi, en même temps que la reconnaissance de « soi-même comme un autre » au centre du processus biographique intime, médiateur du « il ou elle » (qui est parfois un « tu ») entre le soi-même réflexif (« avoir quelqu'un à qui parler ») et le soi narratif (« se raconter à partir de l'autre »), dans un projet de vie partagée » (C. DUBAR, *La crise des identités*, PUF, 2000, p. 213).

<sup>52</sup> : C. DUBAR, *La crise des identités*, PUF, 2000, p. 207.

<sup>53</sup> : L. BOLTANSKI, *L'amour et la justice comme compétences*, Métailié, 1990, p. 59.

ou de raisons que quand les acteurs entreprennent de s'interroger rétrospectivement sur leur propre conduite ou, plus généralement, quand ces interrogations à propos de leur comportement sont faites par d'autres »<sup>54</sup>. Cet énoncé d'intentions ou de raisons débouche sur une forme de récit à analyser.

« Ce que P. RICOEUR montre, c'est, sinon l'homologie structurale, du moins l'affinité profonde entre l'action et le récit » écrit D. BERTAUX. « L'action, au sens le plus générique du terme, se déploie dans le temps, et la forme qui la décrit le mieux est la forme narrative, celle du récit. Même si P. RICOEUR a porté son attention sur les formes canoniques du récit, le récit historique et le récit de fiction, plutôt que sur le récit de vie (ou l'autobiographie), toute son argumentation mène le sociologue qui le lit à la conclusion qu'en ce qui concerne l'étude de l'action (l'action « en situation »), la forme appropriée est la forme-récit ou forme narrative »<sup>55</sup>.

« Un récit de vie n'est pas n'importe quel discours » poursuit D. BERTAUX. « C'est un discours narratif qui s'efforce de raconter une histoire réelle et qui de plus, à la différence de l'autobiographie écrite, est improvisé au sein d'une relation dialogique avec un chercheur qui a d'emblée orienté l'entretien vers la description d'expériences pertinentes pour l'étude de son objet »<sup>56</sup>. La sociologie, en cela, nous apparaît comme la « science de l'entretien ». Elle a pour objet l'interaction et « chaque conversation possède son propre équilibre entre révélation et dissimulation des pensées et des intentions : c'est seulement dans des circonstances très inhabituelles que les paroles sont si complètement explicites que chaque mot doit être pris à sa valeur faciale »<sup>57</sup>. Comme « science de l'entretien », la sociologie admet, selon nous, plusieurs formes de rationalités prises en compte dans les conduites humaines. L'agir instrumental vise l'efficacité dans le monde des choses matériel et physique. L'agir stratégique vise l'efficacité dans le monde social lorsque des personnes s'intercalent entre l'agir instrumental et son but matériel. L'agir moral pratique vise le vivre ensemble et est orienté vers la vie bonne, partageant entre juste et injuste. L'agir expressif vise la présentation de soi<sup>58</sup>.

Dans cette « science de l'entretien », le médium d'accès à la subjectivité d'autrui, c'est le corps vécu. La souffrance d'autrui ne se voit pas, elle s'éprouve. Ce que j'éprouve, ce n'est pas ce que l'autre éprouve mais ce qu'il me fait éprouver. C'est la sagesse du « sociologue immergé » que de comprendre l'autre implique, dans un premier temps, d'être attentif à ce qui se passe en soi !

---

<sup>54</sup> : A. GIDDENS, New Rules of Sociological Method, Basic Books Inc. Publishers, 1976, p. 157.

<sup>55</sup> : D. BERTAUX, Les récits de vie, A. Colin, 2005, p. 23.

<sup>56</sup> : D. BERTAUX, Les récits de vie, A. Colin, 2005, p. 68.

<sup>57</sup> : E. C. HUGUES, Le regard sociologique, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1996, p. 282.

<sup>58</sup> : C. DEJOURS, Le facteur humain, Que sais-je ?, PUF, 1995.

## B, Incomplétude du mode de recherche académique classique dans certains cas.

La responsabilité du sociologue réside autant dans « l'objectivité » des données, dans la qualité des « analyses différentielles », dans la complétude du rapport final produit que dans son utilisation pour préparer des décisions d'action, percevoir autrement les problèmes, produire une autre compréhension du fonctionnement de l'entreprise<sup>59</sup>.

La sociologie - est-ce sa force ou sa faiblesse ? - ne peut pas prendre la forme d'un savoir cumulatif, c'est à dire d'un savoir dont un paradigme théorique organiserait une fois pour toutes les connaissances accumulées.

La sociologie consiste en une construction théorique de propriétés d'un objet dégagé de sa forme première de savoir, au sens du sens commun. La sociologie est savoir second à édifier. Elle vise à des constructions du second degré, c'est à dire des constructions de constructions faites par les acteurs de la scène sociale, dont le chercheur doit observer puis comprendre les comportements et les représentations, et cela selon les règles procédurales de sa science.

Pour les observer autrement qu'en tant que passager de première classe, c'est-à-dire de court passage, il faut que des phénomènes se déroulent sans qu'on puisse les provoquer, que ces phénomènes présentent une répétition régulière, comme en astronomie, la rythmique en moins. Le sociologue vise donc à l'interprétation de « co-occurrences » et ne peut se contenter de poser des constats inscrits dans des contextes hétérogènes pour construire, à la hâte, une typologie empirique. J. C. PASSERON écrit, à cet égard, que « les sciences sociales travaillent à dresser laborieusement des catalogues de zoos (échantillons) et des cartes écologiques du territoire (recensements) afin d'augmenter la véridicité des assertions présomptives qui se prononcent sur ce qu'on risque d'y trouver le plus probablement »<sup>60</sup>. Il poursuit en relevant « qu'une théorie sociologique qui ne se présente pas à l'inspection comme un chantier empirique reste une théorie métaphysique ; mais un chantier de recherches empiriques dont les travaux ne sont conduits que par des hypothèses parcellaires, dépourvues de liens sémantiques noués dans une langue protocolarisée, reste une entreprise sociographique »<sup>61</sup>. « De telles théories n'énoncent évidemment pas des généralités dont le sens assertorique serait nomologique, mais des généralités descriptives et explicatives dont le sens est de rendre intelligibles de manière sémantiquement plus coordonnée des phénomènes empiriques qu'on n'aurait pas observés sans elles »<sup>62</sup>.

Dans cette perspective, J. DUBOST distingue quatre rapports de consultation dans les interventions selon que l'agent est surtout sensible à la recherche, aux demandes des acteurs concernés, à la commande ou à l'action critique.

1 : L'intervenant privilégie une position d'extériorité et d'indépendance culturelle par rapport aux systèmes et aux acteurs sur lesquels il travaille. Sa connaissance est démonstrative et garantie par l'objectivité des techniques d'observation comme de validation. Priorité est donnée à la méthode et à la théorie du phénomène qui sera discutée ensuite au sein des milieux académiques.

2 : L'intervenant donne sa préférence aux demandes des acteurs et se place en tiers dans une relation de collaboration avec le système local et ses acteurs. Il veut viser l'autre

---

<sup>59</sup> : J. DUBOST, « Les rapports de consultation dans l'intervention sociologique », Education Permanente, n° 113, 1992, p. 12.

<sup>60</sup> : J. C. PASSERON, Le raisonnement sociologique, Nathan, 1991, p. 388.

<sup>61</sup> : J. C. PASSERON, Le raisonnement sociologique, Nathan, 1991, p. 388.

<sup>62</sup> : J. C. PASSERON, Le raisonnement sociologique, Nathan, 1991, p. 390.

(personne, groupe, système...) autonome. Priorité est donnée au processus même de consultation, son origine, les facteurs qui le maintiennent, son évolution, ses effets...<sup>63</sup>

3 : L'intervenant privilégie la commande du décideur et se retrouve en position de fonctionnel opérant pour l'instance hiérarchique, ou de fournisseur opérant pour un client dans un rapport marchand. Priorité est donnée au cahier des charges et à une « expertise opératoire ». Un triptyque trouve place autour du produit, de la prestation et de son évaluation.

4 : L'intervenant favorise la critique du système dans une position de minorité très active. J. DUBOST remarque des « rapports de conscientisation où peuvent alterner alliance et opposition avec les acteurs contre l'ordre des choses et/ou pour les luttes le contestant »<sup>64</sup>. Priorité est donnée au fait de démasquer le pouvoir et les idéologies à son service, de révéler les significations pour les acteurs et leurs conduites, à l'action sur les dispositifs construits et leurs effets de domination<sup>65</sup>.

F. De GEUSER évoque, depuis plusieurs dizaines d'années, dans nos sociétés, une séparation entre homme d'action et universitaire qui progresse et s'institutionnalise. Il déplore que certains universitaires orientent leurs recherches vers des sujets publiables et non « intéressants » ou « utiles ». « Ainsi, les professeurs d'université, référence du savant et du vrai, sont pris dans des jeux de carrière académique qui dévalorisent les recherches dites normatives, c'est-à-dire aboutissant à des prescriptions et des solutions pratiques à des problèmes quotidiens. Un professeur de gestion devrait se préoccuper uniquement de comprendre pourquoi, par exemple, certaines cultures nationales, ou professionnelles entraînent tel ou tel comportement dans les entreprises et pas du tout s'intéresser aux manières de changer ces comportements ou de les améliorer. Comme si un professeur de médecine devait s'intéresser uniquement à comprendre la maladie et pas trouver un remède »<sup>66</sup>. Or, souligne-t-il, on n'est jamais malade comme son voisin et les symptômes sont différents. Il s'agit, explique F. De GEUSER, de toujours faire la part du singulier et du général. « Philosophe, cela veut dire dans ce sens quelqu'un qui comprend pour soigner et qui soigne pour comprendre »<sup>67</sup>. C'est en agissant que l'on comprend vraiment les choses ! R. SAINSAULIEU constate que « cette coupure longtemps profonde entre chercheurs et enseignants de sociologie a créé un double processus d'élaboration des savoirs : à partir de la connaissance des textes, ou à partir du travail empirique de terrain, qui prive la recherche de l'apport des interpellations pédagogiques, et l'enseignement de la fraîcheur des dernières études »<sup>68</sup>.

Voir, c'est oublier le nom des choses que nous regardons, dit le plasticien R. MORRIS. Se pose au sociologue la question centrale de la vérification, d'une enquête qui ne peut rester que descriptive mais viser à éliminer les éléments de subjectivité en recourant à des procédures de standardisation de collecte de l'information. Mais, pour ce faire, par esprit de provocation peut être, nous pourrions dire que certains chercheurs disposent toujours dans leurs sacs d'une multitude d'outils interprétatifs mais utilisent souvent les mêmes (les

---

<sup>63</sup> : J. DUBOST, « Les rapports de consultation dans l'intervention sociologique », Education Permanente, n° 113, 1992, p. 16.

<sup>64</sup> : J. DUBOST, « Les rapports de consultation dans l'intervention sociologique », Education Permanente, n° 113, 1992, p. 16.

<sup>65</sup> : J. DUBOST, L'intervention psychosociologique, PUF, 1987.

<sup>66</sup> : F. De GEUSER, « Clinique d'une revue, revue clinique », Revue Economique et Sociale, Juin 2006, p. 27.

<sup>67</sup> : F. De GEUSER, « Clinique d'une revue, revue clinique », Revue Economique et Sociale, Juin 2006, p. 29.

<sup>68</sup> : R. SAINSAULIEU, « La profession de sociologue en France », in H. MENDRAS et M. VERRET, Les champs de la sociologie française, A. Colin, p. 254.

méthodes traditionnelles de la sociologie que sont l'usage du questionnaire ou de l'interview) et savent, en dernière analyse, de toute manière, toujours de quoi il retourne. On sait pourtant que chez M. WEBER, "expliquer" un phénomène collectif revient à montrer qu'il est le résultat d'actions et de croyances individuelles qu'il s'agit de "comprendre", de reconstituer par l'intuition notamment, les raisons d'être. « La « compréhension » des actions et des croyances individuelles représente alors un moment de « l'explication » du phénomène collectif qui en résulte ». La compréhension est un moment clé : « il est celui où sont atteintes les causes ultimes du phénomène collectif sous examen ». Or, ces deux fonctions sont, selon nous, plus difficiles pour le sociologue universitaire qui est de passage. La capacité de dissimulation des acteurs et la complexité plus haute des grandes organisations, la nature des motifs qui font y restent ou que l'on y réussisse, sont, à notre sens, plus fortes qu'autrefois. Dès lors, le travail du sociologue revient à penser par soi-même, penser en se mettant à la place de tout autre et aussi penser en accord avec soi-même. La question se pose pour lui de savoir si on peut ignorer que les états subjectifs des individus font partie du réel ou pas ? Sont-ils inaccessibles ? On peut, en réalité, presque toujours déterminer si le comportement observable d'un individu est dû plutôt à telle motivation ou telle motivation ou raison. Sinon tous les procès en justice, remarque R. BOUDON, seraient frappés d'arbitraire<sup>69</sup>.

Nous apprécions cette phrase de R. BOUDON qui dit que "si l'on a pas accès à l'intériorité du perroquet et si on peut par conséquent accepter l'idée qu'il ne faille pas l'évoquer, il n'en va pas de même de l'homme. Les déclarations des êtres humains sont aussi des faits"<sup>70</sup>. Certains culturalistes l'oublent préférant traiter les relations interculturelles en groupes clos. Si l'observateur prend soin de s'informer, nous sommes convaincus qu'il peut comprendre les raisons d'être des actions et des croyances de l'individu observé. Il s'agit toujours de « reconstituer » les raisons d'être et comme l'écrivait G. FLAUBERT, il n'est pas nécessaire d'être un cheval pour jouer aux courses !

La démarche sociologique implique que tout fait ou processus soit empiriquement « construit », c'est-à-dire, selon C. DUBAR, rapporté à des données précises et accessibles, fondé sur des méthodes déterminées et des procédures transparentes appliquées à des données identifiables. En ce sens, la méthode mise en œuvre et les résultats reviennent à reconnaître de l'intelligibilité sociologique (reconnue ensuite par une communauté de sociologues)<sup>71</sup>. Le respect de principes épistémologiques de base, la construction d'une distance et le respect de la position des autres doivent garantir une objectivité scientifique qui est toujours une « intersubjectivité savante ».

Dans ce processus, nous défendons l'articulation des points de vue (déterministe et interactionniste) et des méthodes positives (questionnaires), cliniques (entretiens), compréhensives (archives) et ethnographiques (observations).

La recherche ne peut donc être réduite à une alternance, sèche, entre une hypothèse et une confrontation de l'hypothèse en phases d'opérations indépendantes. Elle ne peut faire l'économie du « contrôle du contrôle » ni de l'utilisation conjointe des méthodes positives, cliniques et ethnographiques. « Les procédures de sondage les plus irréprochables formellement peuvent perdre toute signification sociologique si le choix de la méthode d'échantillonnage n'est pas opéré en fonction des hypothèses et des objectifs spécifiques de la recherche » écrivent P. BOURDIEU, J. C. CHAMBOREDON et J. C. PASSERON<sup>72</sup>. Le recours à une seule causalité abstraite est synonyme d'un âge métaphysique qu'il convient de

---

<sup>69</sup> : R. BOUDON, Renouveler la démocratie, O. Jacob, 2006, p. 317.

<sup>70</sup> : R. BOUDON, Renouveler la démocratie, O. Jacob, 2006, p. 208.

<sup>71</sup> : J. M. BERTHELOT, L'intelligence du social, PUF, 1992.

<sup>72</sup> : P. BOURDIEU, J. C. CHAMBOREDON et J. C. PASSERON, Le métier de sociologue, Mouton, 1968, p. 94.

combattre. Les relations structurales qui relient les individus doivent émerger de l'analyse des relations entre éléments composant la structure. Le point de départ d'une investigation empirique ne saurait être un ensemble d'unités indépendantes. Il doit au contraire consister en l'ensemble des relations qu'entretiennent ces unités<sup>73</sup>.

Pour parvenir à une connaissance, « il faut », dit G. SIMMEL, « que nous puissions reproduire en nous-mêmes les états de conscience d'autrui »<sup>74</sup>. Comprenons-nous d'autant plus facilement les expressions et les actions d'autrui que nous avons pu éprouver fréquemment celles-ci en situation d'action ? Nous le pensons quand le sociologue professionnel, en ayant accès au « terrain » à plusieurs reprises, s'intéresse autant à ce que les gens disent (et lui disent) qu'à ce qu'ils font (sans lui dire). Car toute conduite au travail renvoie, selon nous, à deux dimensions principales : au passé de cet individu, à ce qu'il en livre, c'est à dire à son histoire personnelle, laquelle conditionne ses préférences et sa façon de s'ajuster aux situations. Mais sa rationalité renverrait aussi, d'autre part, aux « contraintes et opportunités du présent, c'est à dire à la situation d'interaction dans laquelle la personne se trouve »<sup>75</sup>. Le « dire » se mêle indissociablement au « faire » quand, pour produire des jugements moins partiels, il faut s'intéresser aux comportements observables des acteurs étudiés et aussi à leurs croyances recueillies.

Traditionnellement, la recherche académique vise à saisir « intellectuellement » les raisons d'agir, pas nécessairement de manière empathique et synchrone. Le sociologue est toujours tenu de rechercher quelles raisons il est le plus vraisemblable de prêter aux acteurs sociaux afin d'expliquer leurs points de vue<sup>76</sup>. Dans le choix d'un protocole expérimental, il s'agit toujours de placer les individus dans des conditions qui les incitent à dévoiler leurs convictions plutôt que leurs préférences personnelles. Or, l'acteur social « sent » de façon imprécise le sens « visé » de ses actions, « plus qu'il ne le connaît vraiment ou ne le pense clairement »<sup>77</sup>. Le sociologue-professionnel est celui qui, plus que les autres, opère des travaux de reconstruction du sens qui font apparaître que les comportements des acteurs sont souvent étrangers aux arguments que les individus prétendent eux-mêmes donner pour soutenir leurs jugements. Sans cesse aux prises avec la nécessité de montée en généralité au-delà du cas personnel, il lui revient de peser les cohérences ou ruptures biographiques.

Ainsi que le soulignait R. SAINSAULIEU, on ne demande pas aux sociologues de refaire le monde, mais d'apporter une réponse opératoire sur l'état du monde social de production, sur la force des métiers et des identités professionnelles, sur leur capacité d'affirmation et de négociation en matière d'objectifs concrets de production. Or, les transformations de l'activité productive et la montée en puissance de scènes de travail multiculturelles, le développement d'un *capitalisme cognitif*<sup>78</sup> nous amènent à constater que

---

<sup>73</sup> : A. DEGENNE et M. FORSE, Les réseaux sociaux, A. Colin, 1994, p. 8.

<sup>74</sup> : G. SIMMEL, Les problèmes de la philosophie de l'histoire, PUF, 1984, p. 86.

<sup>75</sup> : E. FRIEDBERG, "La réflexion n'est pas contradictoire avec l'action", Sciences humaines, n° 30, Juillet 1993, p. 21.

<sup>76</sup> : E. BETTON, « Le statut de l'enquête qualitative dans le cadre d'une sociologie de l'action : l'exemple des sentiments de justice », L'Année sociologique, 2005, 55, n° 1, p. 68.

<sup>77</sup> : M. WEBER, Economie et société, Agora, 1956, p. 36.

<sup>78</sup> : Si l'économie mondialisée connaît un raccourcissement de la durée de vie des produits comme des services, vit un régime « d'innovation permanente », Y. MOULIER-BOUTANG va au delà la définition d'une économie de type informationnelle et parle de la naissance d'un « capitalisme cognitif ». Il distingue un mouvement de virtualisation de l'économie lié à la mondialisation, « c'est à dire le rôle croissant de l'immatériel et des services liés à la production de cet immatériel » (« Mondialisation : entreprises et main d'œuvre à l'heure du capitalisme cognitif », in Qu'est-ce que la globalisation ?, Sous la Direction de Y. MICHAUD, O. Jacob, 2004, p. 156) et la prolifération de petits ordinateurs décentralisés de plus en plus puissants et reliés entre eux par la Toile. Il est question de la captation de l'innovation, et pas

l'accès au terrain, la capacité de dévoilement, qualité première des sociologues, est de plus en plus difficile et qu'il nécessite une « co-présence » entre observateur et observés, comme un « travail d'infiltration ».

Jusqu'à aujourd'hui, le pouvoir du chercheur tenait à ce qu'il connaissait davantage certains objets que les acteurs opérationnels qui, pris dans l'urgence et dans le manque de lucidité, connaissaient moins ou mal. Ce pouvoir se retourne avec des personnes qui vivent, par exemple, une intense mobilité géographique, et en cela sont difficilement observables dans la totalité physique d'un atelier ou d'un seul bureau. Les phases de perception, de recueil des données sont de plus en plus difficiles pour le chercheur universitaire (le sociologue *pour l'action*), car la capacité des acteurs à contrôler, à mémoriser des informations nombreuses, diverses et complexes, à faire appel à une théâtralisation de leurs comportements, va, à notre sens, croissante. Un « va et vient » est alors nécessaire entre informations de terrain, bibliographies, hypothèses explicatives et protocoles de validation.

Un évènement social se comprend toujours dans les termes des forces qui l'ont produit constate K. POPPER<sup>79</sup>. L'action des hommes et des femmes au travail est certes déterminée par la détermination de buts, un pouvoir axiologique qui comprend les valeurs, mais elle est aussi déterminée par le raisonnement lié à la représentation. La rationalité, constate E. FRIEDBERG, « est toujours le produit conjoint de ce que R. BOUDON a appelé un effet de position (elle dépend de la position qu'un décideur ou un acteur occupe dans un contexte d'action donné et qui conditionne son accès aux informations pertinentes) et d'un effet de disposition (elle dépend des dispositions mentales, cognitives, affectives de ce même décideur qui sont toujours, en partie, préformées par une socialisation passée) »<sup>80</sup>. C'est principalement cet effet de disposition que pourra plus facilement saisir le sociologue *dans l'action*. Nos travaux montrent que la prédominance d'une représentation ou d'une autre dépend du contexte culturel<sup>81</sup>. D. DESJEUX souligne justement que « les modèles culturels, les habitus ou les visions du monde » sont transformés par les effets de situation et permettent ainsi de comprendre les écarts entre ce que l'on dit, ce que l'on pense et ce que l'on fait »<sup>82</sup>. Entre permanence (l'individu vit dans un univers nouveau comme il le faisait avant), dédoublement (l'individu adopte des pensées, des croyances et des pratiques en fonction de l'univers social dominant) et mélange (chaque univers apporte sa vision du monde et féconde une synthèse), la personne, particulièrement en contexte interculturel, n'est pas immédiate, simplicité et « primitivité » du moi mais médiata, construite, complexe et « tardive »<sup>83</sup>. C'est toujours secondairement que l'individu peut se rendre compte de la diversité des attitudes ou

---

simplement de l'information, et ce de manière continue, en lien avec les savoirs tacites du marché, de l'entreprise comme de la puissance publique et de ses centres de recherche. La croissance économique, dans la mondialisation, devient « construction sociale » avec une obligation de « coopération entre cerveaux ». Ce qui devient central, « c'est le travail vivant non consommé et non réduit à du travail mort dans le machinisme », « à du capital humain standardisé codifié » (*Idem*, p. 159). Au lieu d'un logos unique et centralisé qui fixe la politique générale, la réalité éclatée des entreprises en réseau doit nous faire accepter une multiplicité de logos décentralisés et le management interculturel, par exemple, ne dit peut être pas autre chose que le temps est venu pour les organisations contemporaines de reconnaître la variété des cultures et des conduites humaines (C. Von BARLOEWEN, *Anthropologie de la mondialisation*, Editions des syrtés, 2003, p. 255. « La multiplicité renvoie à l'unité, de la même manière que les variations décrivent un thème tout en le dévoilant. L'existence du différent est la condition des similitudes » (*Idem*, p. 349).

<sup>79</sup> : K. POPPER, *Misère de l'historicisme*, Plon, 1956 cité par N. BULLE, « Introduction générale de l'explication de l'action sociale », *L'Année sociologique*, 2005, 55, n°1, p. 9.

<sup>80</sup> : E. FRIEDBERG, *Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil, 1997, p. 56.

<sup>81</sup> : P. PIERRE, « Mobilité internationale des élites et stratégies de l'identité », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, volume 19, numéro 1, 2003 ; P. PIERRE, *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Editions Sides, 2003.

<sup>82</sup> : D. DESJEUX, « Les échelles d'observation de la culture », *Interculturel et communication dans les organisations*, GRECO, Université M. de Montaigne Bordeaux 3, n° 22, 2002, p. 93.

<sup>83</sup> : I. MEYERSON, *Les fonctions psychologiques et les œuvres*, Albin Michel, 1948.

attributs qu'il possède et faire un travail « d'ajustement ». Cette capacité à dissimuler, à réagir entrave le travail du chercheur académique et le sociologue professionnel nous paraît mieux armé pour partir à la chasse aux actes cachés, aux savoirs informels du « travail réel », non nécessairement identifiés par l'entreprise (à travers ses systèmes de qualifications ou de gestion des compétences) quand les dirigeants confient officiellement aux sociologues intervenants leurs missions.

Intervenir en sociologue professionnel, c'est donc expérimenter une sociologie de la réception réelle, pour reprendre une expression de B. LAHIRE, qui répond à des critères internes de scientificité (par la construction d'un appareillage méthodologique liant observation participante et pratiques des entretiens). Afin de garantir cette scientificité, il convient que les problèmes soient définis avant l'enquête et que l'on pratique la mise en débats des résultats. L'enquête ne produit des connaissances que pour autant que ses résultats soient communiqués et discutés<sup>84</sup>. S'il veut assumer une mission de sociologue professionnel, le RRH est plus qu'un coach, et doit pratiquer aujourd'hui ce que nous préférons nommer une sociologie de la réflexivité, plus encore que de la réception, c'est-à-dire qu'il doit renvoyer à chacun l'expression de ses choix avec une finalité d'action. Il doit sans cesse proposer aux individus de sortir d'un état routinier, chercher à les rendre capables de problématiser leurs situations dans un jeu de lucidités croisées. L'enjeu est d'enregistrer, au jour le jour, le monde en train de se faire avec une prétention d'histoire structurale renvoyée à ceux qui « font » le travail. Plus que tout autre, le RRH est à même de faire le double constat qu'il n'y a pas de modèle universel d'organisation d'une part et qu'il y a nécessité de développer, d'autre part, un diagnostic spécifique, long, complexe, pour déboucher sur toute proposition de transformation de structures.

Le RRH a, en ce sens, souvent une longueur d'avance sur le (mauvais) consultant car dans le management, toutes choses égales par ailleurs, les mêmes causes ne produisent que rarement les mêmes effets<sup>85</sup>. La faiblesse de nombre de travaux de consultants, sur le plan méthodologique, concerne l'utilisation seule des questionnaires à questions fermées et à modalités ordinales qui nous semble inadéquate quand on explore des identités. L'exigence de devoir répondre rapidement favorise les mécanismes de défense inconscients telles que la rationalisation, la négation ou encore la banalisation... Le niveau exploré reste celui des opinions, reconstructions conscientes à partir d'éléments cognitifs et normatifs immédiatement disponibles à la conscience. Or, répétons-le, les opinions ont souvent peu de rapports avec les comportements et avec les conduites.

La déficience du travail de nombre de consultants se réduit donc souvent à des descriptions d'évènements sans rien dire de leurs rapports entre eux, de la trame qui les relie, des composantes sociales collectives de la situation et des schèmes de perception et d'évaluation individuels. Or, entre la mémorisation des situations et leur évocation ultérieure s'interpose la médiation des significations que le sujet leur attribue rétrospectivement à travers une totalisation plus ou moins réflexive qu'il fait de ses expériences. Le dessin est souvent restitué mais, en revanche, la remémoration peut en modifier rétrospectivement les couleurs<sup>86</sup> !

---

<sup>84</sup> : B. LALLE, « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de chercheur-acteur », *Revue Française de Gestion*, vol 30, n° 148, Janvier/février 2004 ; J. IGALENS et P. ROUSSEL, *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica, 1998 ; M. J. BENNETT et J. M. BENNETT, « Between Etic and Emic. Intercultural Empathy and Sympathy », Congrès du SIETAR, Poitiers, 1997.

<sup>85</sup> : A. BURLAUD, « Management et haute technologie », *Economies & Sociétés*, n° 8-9, 1998, p. 319.

<sup>86</sup> : D. BERTAUX, *Les récits de vie*, A. Colin, 2005, p. 41.

Le chercheur observe des modèles d'interaction humaine pour autant qu'ils lui soient accessibles. Il a autant à apprendre qu'à désapprendre, c'est-à-dire remettre en question les présupposés qu'il porte en lui, faire sa rupture avec le sens commun. Il doit interpréter les modèles d'interaction en termes de structure subjective de signification. Produire des descriptions d'une conduite sociale dépend toujours de la capacité à pénétrer les cadres de signification que les acteurs constituent dans le langage (médium de l'activité pratique).

L. BOLTANSKI remarque que les entretiens les plus intéressants d'une de ses enquêtes, « avaient été réalisés selon un dispositif que réprouvent les manuels méthodologiques parce qu'il paraît rompre avec les exigences d'extériorité, de neutralité, d'objectivité et de non implication qui ont longtemps été considérées comme des critères de scientificité dans le relation d'enquêteur à enquêté. Ces entretiens se passaient en effet au cours de repas ou de soirées auxquels étaient présents les amis communs qui avaient ménagé la rencontre entre le sociologue et les cadres interrogés ». L. BOLTANSKI parle de la constitution d'un « climat de confiance qui est rarement obtenu lorsque la personne interrogée est touchée directement dans l'entreprise, notamment lorsque le sociologue est introduit auprès d'elle par des membres de la hiérarchie, ce qui le fait facilement suspecter de complicité avec la « direction » ».

Nous défendons ainsi une « sociologie des coulisses »<sup>87</sup>. « On ne dit pas la même chose, on ne se confie pas de même manière à un chercheur extérieur à l'entreprise et à quelqu'un qui en est membre même si son statut lui confère une relative indépendance »<sup>88</sup> confirment F. PIOTET et R. SAINSAULIEU. Si l'on veut faire de la sociologie, il faut en quelque sorte connaître les lieux que les « gens respectables » ne fréquentent pas. La sociologie n'étudie pas ce que les gens doivent faire mais ce qu'ils font effectivement, que cela leur plaise ou non. L'instauration de relations de confiance avec les salariés étudiés permet le recueil de confidences sur ce retour sur soi qui s'opère largement en dehors de l'entreprise et renvoie à la question de la transmission culturelle hors des cadres classiques de l'entreprise. Des relations proches et bien souvent, au final, amicales permettent de connaître les rapports aux conjoints, aux enfants, aux pratiques culturelles, à la langue parlée à la maison, aux fréquentations, à la vie associative, aux projets pour la retraite...

H. S. BECKER note également que les choses peuvent nous paraître également souvent incompréhensibles « tout simplement parce que nous sommes trop éloignés de la situation pour connaître les contingences réelles qui ont pesé sur le choix de l'action »<sup>89</sup>. Sur un plan plus ethnologique, M. CORNATON souligne la difficulté méthodologique qui est celle, pour celui qui enquête, de transposer la technique de l'entretien dans des sociétés victimes d'un échange inégal, où le fait de poser des questions, de ne pas émettre des jugements de valeur, par exemple, souligne la différence, au détriment de la solidarité<sup>90</sup>.

L'enjeu est certainement de détecter le « non-exprimé » parce que les personnels ne veulent pas tout dévoiler à un observateur venant les interroger sur leurs motivations, comportements et décisions, et aussi parce qu'ils ont pu oublier les étapes qui ont mené aux décisions (par inconscience ou simple déguisement des faits). P. BAUMART propose alors

---

<sup>87</sup> : Dans un récent article, nous nous faisons, selon l'expression de F. GRANIER, les défenseurs d'une « sociologie immergée des phénomènes émergents » (P. PIERRE, « Mobilité internationale et identités des cadres : pour une sociologie « immergée ». Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée », *EspacesTemps.net*, 2005).

<sup>88</sup> : F. PIOTET et R. SAINSAULIEU, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, PFNSP & ANACT, 1994, p. 345.

<sup>89</sup> : H. S. BECKER, *Les ficelles du métier*, 2002, p. 59. « "Les hommes ne décident pas comme ça, un beau jour, de se faire opérer sur un coup de tête ou sous l'impulsion de quelconques motifs cachés. Cette décision ultime est la dernière d'une longue série de décisions antérieures, dont aucune, prise isolément - et c'est là le point central - n'a jamais paru étrange en elle-même" (*Idem*, p. 59).

<sup>90</sup> : M. CORNATON, « Pour une psychopathologie sociale de l'interculturalité », *Colloque de Riga, 5-7 mai 2006*, p. 4.

trois manières de faire : la confrontation qui consiste à comparer des versions explicites, d'en lister les différences puis de les renvoyer aux témoins de la période, les stratégies d'usure qui consistent à questionner à plusieurs reprises et enfin la contre-expertise qui permet à l'observateur de proposer à l'interrogé une hypothèse de représentation de la réalité différant de la sienne et l'engageant à la discussion<sup>91</sup>. La tâche est celle du diagnostic. « Diagnostiquer, c'est littéralement « voir à travers » (dia gnosis), établir une connaissance qui dépasse celle du sens commun, créer une lucidité nouvelle sur la réalité quotidienne » écrivent F. PIOTET et R. SAINSAULIEU. « Pour le sociologue qui examine l'entreprise, le diagnostic ne peut reposer que sur une réalité fondamentale : la société qui intervient dans la réussite de la production, puisque c'est l'objet même de son savoir spécifique »<sup>92</sup>.

F. GRANIER constate que les sociologues sont souvent tenaillés entre le désir de prouver leur utilité en répondant aux demandes sociales et leur souci de mise à distance de celles-ci. Il convient, pour eux, de toujours doubler leur préoccupation d'enquête sociologique par un travail de restitution aux acteurs, afin de contredire ou infirmer les premières interprétations prises « sur le vif ». Des théoriciens qui n'étaient pas à proprement parler « sociologues », comme H. FAYOL qui dirigea, pendant plus de trente ans, une société minière, ou F. W. TAYLOR qui a notamment déposé des brevets sur les outils de coupe dans l'industrie mécanique, ont pratiqué ces modes d'enquêtes en « temps réel », ont cherché à faire émerger des savoirs tacites par une observation en co-présence physique de longue durée et la pratique du gouvernement d'entreprise.

B. LALLEE défend également une conception de la recherche qui ne soit pas seulement « une recherche sur l'action mais une recherche dans l'action, une recherche transformative où le chercheur, participant à la vie de l'organisation, conçoit, met en œuvre, analyse, communique, diffuse les résultats obtenus tant à l'intérieur de l'organisation auprès des praticiens, qu'à l'extérieur en direction des milieux académiques »<sup>93</sup>.

Les sociologues professionnels pratiquent plutôt une herméneutique qu'un dévoilement d'un quelconque inconscient. Et plutôt que d'analyse herméneutique qui renvoie à une tradition d'examen des textes religieux, mieux vaut parler d'analyse compréhensive<sup>94</sup>. Ces sociologues, en effet, cherchent à accéder à une pré-compréhension des activités des acteurs, et poser un horizon de sens qu'il modifient par des opérations de clarifications successives<sup>95</sup> (en sélectionnant des actes pertinents, en les évaluant, les jugeant pour leurs conséquences, en les appréhendant de façon séquentielle, en les organisant en séries, en les rapportant les uns aux autres et en les soumettant, au final, à une épreuve de cohérence). Les sociologues professionnels mettent les propos à l'épreuve de la cohérence biographique, stabilisent des rapports de « causes à effets » au sein de groupes, précisent des intentions de façon à rendre possible le jugement synthétique sur une personne ou un collectif. Dans ce travail, trop de personnes s'attachent à vouloir dénicher sous les « faux motifs de la gratuité ou de l'altruisme », des motifs secrets calculateurs et égoïstes. Si un de ses buts est la maïeutique, le travail du sociologue *dans* l'action est aussi d'offrir une résistance à la mise en intrigue (où tout serait calculable et maîtrisable par le sujet). Il doit ainsi faire sien une

---

<sup>91</sup> : P. BAUMART, Organisations déconcertées. La gestion stratégique de la connaissance, Masson, 1996 cité par M. FERRARY et Y. PESQUEUX, Management de la connaissance, Economica, 2006, p. 39.

<sup>92</sup> : F. PIOTET et R. SAINSAULIEU, Méthodes pour une sociologie de l'entreprise, PFNSP & ANACT, 1994, p. 21.

<sup>93</sup> : B. LALLE, « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de chercheur-acteur », Revue Française de Gestion, vol 30, n° 148, Janvier/février 2004, p. 46.

<sup>94</sup> : D. BERTAUX, Les récits de vie, A. Colin, 2005, p. 85.

<sup>95</sup> : L. BOLTANSKI, L'amour et la justice comme compétences, Métailié, 1990, p. 83. « En cela, notre démarche s'inscrit dans un relativisme radical puisqu'elle renonce à se donner une réalité qui serait plus robuste que ne le sont les différents mondes dans lesquels se déploient les justifications des personnes » (L. BOLTANSKI, L'amour et la justice comme compétences, Métailié, 1990, p. 86).

« économie de l'interprétation »<sup>96</sup>. Seule l'observation longue permet d'établir des outils pour décrire des chaînes d'actions et face à cet enjeu, les RRH se voient ainsi de plus en plus en charge d'être dépositaires de « mémoire », de devoir rester en poste plusieurs années s'ils veulent être compétents et acquérir mémoire, généalogie et linéament des choses et des gens.

- Un exemple de « sociologie des coulisses » : l'étude de la socialisation des cadres internationaux et la construction d'outils d'accompagnement des expatriés.

La sociologie, dans une perspective simmélienne, peut être appréhendée comme la science des actions réciproques. Dans cette ligne, il convient de viser autant le sens donné à l'action par l'acteur lui-même que de peser l'effet d'interaction avec d'autres acteurs (un possible effet de « disposition » ou de « situation »). C'est ce que nous invite à penser aujourd'hui la vie en entreprise qui incite souvent, en effet, les salariés mobiles à reconnaître, à l'occasion d'une expatriation, la présence en eux d'un étranger déprécié, aimé ou idéalisé, parfois à reformuler leur sentiment d'appartenance en acte de revendication culturelle. L'effet de « situation » joue ici « à plein ». Un véritable « travail » s'opère afin de préserver un lien intime avec ce que ces expatriés considèrent comme la part la plus « authentique » d'eux mêmes sans que l'on puisse parler « d'identité en sommeil » qu'ils réactivent en terre lointaine. Cherchant à tirer partie d'une capacité à être à « cloche-pied » entre plusieurs univers sociaux, un « principe de coupure » intervient bien au niveau des « formes » du psychisme de ces salariés mobiles, c'est à dire de leurs structures perceptives, mnémoniques, logiques et affectives. Ces acteurs de l'entreprise « mondialisée » ne sont jamais totalement immergés dans leur action, dans leur culture ou dans leurs intérêts, sans que ce « quant à soi » puisse apparaître pour autant comme un défaut de socialisation. En d'autres termes, un segment du moi est le vrai « moi social », qui est vécu subjectivement comme étant distinct du Moi dans sa totalité, et même comme s'opposant parfois à celui-ci quand l'individu réfléchit après coup sur sa conduite. Ces cadres disposent d'une forte capacité à dissimuler leurs émotions, à parler plusieurs langues, à savoir varier les registres d'argumentation... Ils se trouvent contraints par leur état, de raconter, beaucoup plus souvent que les locaux, leurs parcours, leurs origines, de conjuguer sans cesse, par le récit, les différentes facettes de leur être. L'identité s'apparente alors à un itinéraire et l'acte narratif la voie par lequel il devient signifiant. Comment avoir accès à ces remaniements sinon par une présence longue de l'observateur venant donner sens, au fil des missions à l'étranger et des retours, à un processus de déchiffrement de soi fréquemment « relancé » ? Pour beaucoup de cadres internationaux, par l'effet de la mobilité, des promotions, la question est de savoir comment continuer à être ce qu'ils ont été dans un monde où ce que je suis n'existe plus ? Cette inadéquation entre le sentiment d'appartenance et le contexte socio-politique actuel conduit, soit au doute identitaire avec l'impression de ne plus savoir qui l'on est, soit à un sentiment de facticité de son identité, soit même à une négation de soi avec le sentiment de n'être plus rien. Ni le fait de parler une même langue, ni la similarité des coutumes ne représentent en eux des attributs ethniques. Ils ne le deviennent que lorsqu'ils sont utilisés par les cadres internationaux comme des marqueurs d'appartenance par ceux qui revendiquent une origine commune. La métaphore du « jeu » employée par C. LEVI-STRAUSS nous semble appropriée pour caractériser ces dynamiques *intraculturelles* car, « l'on sait bien qu'avec la même donne, des joueurs différents ne fourniront pas la même partie, bien qu'ils ne puissent, contraints aussi par les règles, avec une donne quelconque, fournir n'importe quelle

---

<sup>96</sup> : L. BOLTANSKI, *L'amour et la justice comme compétences*, Métailié, 1990, p. 133.

partie »<sup>97</sup>. Face à la menace de l'altération, le sujet s'emploie à développer des procédés incitant l'autre à le reconnaître de la façon qui lui convient. Les individus ont tendance à recourir à des stratégies d'évitement des conflits en se préservant par le recours à une cohérence comportementale simple ou complexe, soit à adopter des stratégies de modération des conflits de codes. Comment faire, dès lors, pour le sociologue-professionnel qui dans le même temps cherche à saisir les stratégies de l'identité de ces cadres expatriés et à leur offrir des outils d'intégration efficaces en terre étrangère (pour eux, leurs conjoints, leurs enfants...) ? Comment prendre du recul par rapport à l'observation empirique élémentaire en reconstruisant, derrière un social ondoyant, des logiques fondées sur une possible typification des comportements individuels ? L'importance de l'aspect contextuel des situations interculturelles étudiées ici invite à peser le risque de ce que M. DOBRY appelle une « mise à plat synchronique » des diverses ressources disponibles à un moment donné (pour un acteur ou un groupe d'acteurs) en oubliant les « dilemmes pratiques que rencontrent les acteurs » en cours d'action<sup>98</sup> et qui sont précisément la découverte du sociologue *dans* l'action.

L'aspect multidimensionnel et pourtant structuré de l'identité de ces cadres mobiles invite ici à renouveler les outils d'analyse sociologiques usuels<sup>99</sup>. Dans tous les cas, la manière dont ces acteurs pourront faire évoluer leurs attitudes dépend de leurs capacités à rejeter ou « à faire comme si », c'est à dire de comment ils négocient le mépris, la honte ou le dégoût que leur provoquent tels ou tels aspects d'eux-mêmes devant un milieu d'accueil antagoniste.

Parce que chaque acte réfléchi de ces cadres mobiles apparaît comme un acte réflexe retardé, jugé, réprimé ou soutenu, chaque cas apparaît comme singulier, condamnant les explications sociologiques sommaires qui font encore la part trop belle aux critères de différenciation culturelle fondés principalement sur la seule nationalité d'origine. « Si un Espagnol refuse de nouer une relation commerciale avec moi » remarque P. DEVAL, « ce n'est pas forcément parce que j'ai méconnu les règles de proxémique, sa perception du temps ou son raisonnement inductif. Il est un être humain avant tout qui réagit selon sa personnalité et son être intime »<sup>100</sup>. R. BOUDON souligne que tout système d'actions, de décisions, d'attitudes, de comportements, de croyances doit être compris au niveau individuel et inviter le chercheur à remonter aux raisons plus ou moins perçues par l'individu<sup>101</sup>. Il nous semble que cette précaution doit grandir encore dans les entreprises « mondialisées ». L'instauration de relations de confiance avec les salariés « étudiés » et aussi « gérés », rendue possible par la présence (en continu) du sociologue-professionnel, permet précisément le recueil individuel (et problématique) de confidences qui ne se font bien souvent qu'en dehors de l'entreprise, des « heures » de travail (lors de repas, de séminaires de formation, de pots de départs...). Ces

---

<sup>97</sup> : C. LEVI-STRAUSS, Anthropologie structurale, Plon, 1958.

<sup>98</sup> : M. DOBRY, « Calcul, concurrence et gestion du sens », La manifestation, PFNSP, 1990, p. 361, cité par P. CORCUFF, Les nouvelles sociologies, Nathan, 1995, p. 107.

« Ainsi, les métaphores du logiciel mental hiérarchisé », écrit M. BOSCHE à propos de la vulgarisation des travaux de G. HOFSTEDDE notamment, ou de la « grammaire des comportements », « ne peuvent décrire l'influence interculturelle de manière suffisante ». « Ces métaphores s'appliquent à la description des caractéristiques culturelles, ou même de structures statiques et fermées sur elle-même, non au processus de communication et d'échange social qui a la capacité de modifier le comportement des acteurs ainsi que les référentiels qu'ils mettent en œuvre » (Le management interculturel, Armand Nathan, 1993, p.268).

<sup>99</sup> : E. M. LIPIANSKY, I. TABOADA-LEONETTI et A. VASQUEZ, « Introduction à la problématique de l'identité », Stratégies identitaires, PUF, 1990, p. 23 ; C. CAMILLERI et G. VINSONNEAU, Psychologie et culture : concepts et méthodes, A. Colin, 1996.

<sup>100</sup> : P. DEVAL, Le choc des cultures, Editions ESKA, 1989.

<sup>101</sup> : R. BOUDON, Raisons, bonnes raisons, PUF, 2003, p. 21.

relations en dehors du « temps officiel » conduisent à mieux comprendre, par exemple, les craintes ou réticences des conjoints, des enfants lors d'un projet de mobilité, les pratiques culturelles du salarié, la langue parlée à la maison, la vie associative, les projets pour la retraite... Nous militons ainsi pour une sociologie « immergée » mais à « visage découvert » (le salarié sait qu'une enquête sociologique se déroule), une sociologie de la scène mais aussi des « coulisses », des « à cotés du travail » afin de recueillir des données de première main, non reprises, à partir d'un protocole de recherche non définie entièrement à l'avance et s'ajustant aux circonstances, aux situations rencontrées. Parce que les salariés étudiés ont leur mot à dire<sup>102</sup>, que le sociologue-professionnel à la différence parfois du sociologue *pour* l'action a du temps, on constate une interdépendance permanente de l'objet observé et de la posture du sociologue-professionnel. Sa pratique, pour autant, n'écarte pas le recours à des partenaires extérieurs tels que les consultants. Toute action de transformation « politique » réclame un observateur extérieur capable, à la différence des acteurs, de recenser, de donner forme à un ensemble d'observations, d'analyses dans un même espace et dans un même temps homogènes traités comme espaces de calcul et de projet. Les sociologues-professionnels apparaissent ainsi comme des personnes qui à la fois stimulent chez chacun un travail d'élucidation en direct (alors qu'une certaine sociologie de l'entreprise appauvrie ou frileuse relèverait de la seule analyse de textes, de discours indigènes écrits ou transcrits à l'oral) mais qui, dans le même temps, enrichissent le travail de reconstruction biographique par l'épaisseur du passé, par un travail de totalisation et de mémoire. Ils se souviennent et font figures de spectateurs qui ne sont pas « impartiaux » mais savent que « notre compréhension des phénomènes sociaux est augmentée dès lors qu'elle part des raisons qui guident les individus dans leur action et non des construits sociologiques relatifs aux résultats de ces actions »<sup>103</sup>.

---

102 : J. GIRIN, « L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », *Colloque ISEOR*, 1986, p. 170.

103 : N. BULLE, « Introduction générale de l'explication de l'action sociale », *L'Année sociologique*, 2005, 55, n°1, p. 9.

## 2, Agir en sociologue-professionnel.

### A, Incomplétude du mode d'action du consultant ou du sociologue *pour* l'action.

De l'action du consultant ou du sociologue *pour* l'action, on pourrait dire qu'elle court le risque d'être momentanée, locale, qu'elle s'adresse à un groupe d'acteurs identifiés et qu'elle se prête à devenir l'objet d'un récit de la transformation. Comme les épopées et leurs « coups d'éclat », elle porte en elle le sens de l'histoire immédiate de l'organisation. De l'action du sociologue-professionnel ou sociologue *dans* l'action, on peut défendre qu'elle n'est pas locale mais globale (puisque c'est tout l'ensemble du corps social qui doit être concerné si l'on veut transformer les rapports sociaux<sup>104</sup>), qu'elle n'est pas momentanée mais s'étend dans la durée (elle est progressive et continue, et en appelle, en cela, davantage à la logique de la « métamorphose »). Cette action renvoie moins à un sujet ou un groupe désignés qu'elle ne procède discrètement par influence, par « capillarité », sur un mode ambiant. Dans ce cadre, les cultures professionnelles et organisationnelles ne doivent pas être considérées dans l'entreprise comme des systèmes facilement descriptibles et vite matérialisés (dont la connaissance permettrait de connaître la qualité de l'interaction) mais, comme l'écrit T. TODOROV, des « conglomérats de fragment d'origines diverses », à jamais insaisissables<sup>105</sup>, qui ne sont pas sans signification pour les acteurs sociaux, ni sans effet sur leur histoire. La manière d'agir du sociologue-professionnel ne se « voit » pas ou plutôt, on n'en voit que les résultats et pas nécessairement le champ explicite, clairement cadencé et exprimé, des intentions et des décisions. Cette idée de processus revient à penser que rien n'arrive jamais d'un seul coup mais que tout procède par paliers. Un état final est toujours un lieu où nous avons choisi d'arrêter notre travail mais non une donnée objective. L'analyse sociologique consiste à trouver étape par étape qui a fait quoi, comment la coordination nécessaire aux activités a été mise en place.

L'important, pour le sociologue-professionnel, est moins de dire ce que l'on pense que de tenir ce que l'on dit et soutenir l'effort de l'action transformatrice prolongée. Sa recherche, patiente, est celle du « potentiel de situation » et des « points de jointure » d'une organisation. Le sociologue-professionnel, par sa présence, espère tirer partie des ressources informelles autour de règles non écrites, de pratiques non institutionnalisées pour trouver des accords entre partenaires qui s'ignorent et se méconnaissent. Il vise à l'efficacité (plus qu'à l'efficace) par la compréhension et l'analyse. Il cherche à être un acteur « relais » qui bénéficie d'une position de « marginal sécant », comme l'illustre E. C. HUGHES qui constatait qu'il n'y a « rien que je sache qu'au moins un des membres de ce groupe ne sache également, mais, comme je sais ce qu'ils savent tous, j'en sais plus que n'importe lequel d'entre eux »<sup>106</sup>.

---

<sup>104</sup> : Nous empruntons cette distinction entre action (de la pensée occidentale) et transformation (de la pensée chinoise) à F. JULLIEN, Conférence sur l'efficacité, PUF, 2005, p. 56. « L'efficace du stratège en Chine est de capter l'immanence à l'œuvre dans la situation qui se renouvelle, au fur-et-à-mesure de la transformation : tel est le potentiel de situation absorbant la « circonstance » pour en faire apparaître l'opportunité. Elle est d'aller puiser, tel un sourcier, par son repérage des facteurs porteurs, à la source d'avènement spontané de l'effet : car par elle, sans plus avoir à agir et m'investir, je peux me laisser porter » (Idem, p. 76). Seul un ensemble d'hommes et de femmes dans l'entreprise, pendant une durée suffisante, peut réussir à faire ce travail « d'absorption de la circonstance ».

<sup>105</sup> : T. TODOROV, Les morales de l'histoire, Grasset, p.118.

<sup>106</sup> : E. C. HUGHES, Le regard sociologique, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1996, p. 166.

N. DELANGE parle, à cet égard, de la figure du Directeur des Ressources Humaines qui utilise des compétences sociologiques comme chef d'orchestre désigné du *cure* et du *care*<sup>107</sup>. Il remarque que, de plus en plus en effet, les DRH sont placés devant des demandes de « soutien psychologique » affectant nombre d'individus qui peuvent vivre un sentiment de perte croissante de maîtrise de leur environnement de travail<sup>108</sup>. Parce que chacun en entreprise devient de plus en plus garant de son employabilité et de ses compétences, chacun peut vivre dans l'angoisse d'être déchu, déconnecté, abandonné sur place par ceux qui continuent à se déplacer dans l'ordre ascensionnel des mobilités et des carrières. Comment le DRH peut-il y faire face ? Dans le domaine de la médecine, Hippocrate pense le *kairos* qui sous-entend l'idée d'analyse contextuelle du dysfonctionnement et de la pathologie. « Pour prescrire un remède, tout dépend du degré d'évolution de la maladie et de l'état du patient ; il n'est pas de remède en soi mais seulement selon l'occasion »<sup>109</sup>. Mais le DRH ne peut difficilement se contenter de maîtriser ses émotions pour établir son juste diagnostic, il agit. Et M. UHALDE a raison de souligner que son action, renvoyée aux catégories de la gestion, ne dégage de plus value qu'à la condition de promouvoir un modèle socio-économique. Ce DRH, en sociologue-professionnel, pour défendre une théorie crédible doit non seulement répondre à des critères internes de scientificité (liés à son analyse), discuter les orientations gestionnaires envisagées à partir de diagnostics sociologiques, être proche de l'expérience des acteurs mais doit aussi viser un modèle de transformation des rapports sociaux<sup>110</sup>.

*« Plus qu'une chambre d'écho des petites misères et des grandes souffrances », nous livre un DRH au cours de nos enquêtes, « la Gestion des Ressources Humaines s'apparente à une science de l'action finalisée visant à analyser les organisations mais aussi à en améliorer le fonctionnement. Etre un professionnel compétent ? Ce qui est essentiel, c'est d'agir avec compétence. La véritable question est de savoir quel est le processus que l'on met en œuvre pour agir dans une situation de travail et en cela, la sociologie est très utile. Si nous comprenons bien les processus, nous pourrions mettre en place ensuite des dispositifs qui les facilitent. Cela exige de bien comprendre les métiers dans l'entreprise. Sélectionner, mobiliser et utiliser des ressources. Pas les additionner mais les combiner. Il faut penser et agir en termes de liens et non de listes. Les ressources personnelles ne suffisent pas et pour obtenir des ressources extérieures, il faut savoir entrer en relation de confiance avec des partenaires extérieurs qui jugent vos constats, vous évitent de passer trop vite du symptôme à la solution. La baisse des prix et la réduction des délais d'intervention n'encouragent d'ailleurs pas toujours à traiter les problèmes en profondeur. Encore trop de consultants cèdent à la facilité qui consiste à convaincre leurs commanditaires qu'il existe des gisements de productivité dans l'organisation et, une fois le ménage réalisé, ils remplissent le vide avec des solutions. Le temps est aussi à ce que l'activité de conseil soit multilocale comme dans le cas des fusions et acquisitions pour être proche du terrain et comprendre notamment les dimensions culturelles ».*

---

<sup>107</sup> La logique du *cure* s'inscrit généralement dans l'immédiateté du traitement de dysfonctionnements alors que la logique du *care* cherche à anticiper des évolutions majeures pour prévenir l'ensemble du système social.

<sup>108</sup> : P. H. BERTHEZENE, N. DELANGE et P. PIERRE, «Gestion des Ressources Humaines et Sociologie, un couple impossible ? Pour la pratique d'une « sociologie immergée » en entreprise», in A. M. GUENETTE, D. GIAUQUE, J. F. CHANLAT et J. C. SARDAS, Manager le changement : l'apport des Sciences Humaines et Sociales, L'Harmattan, 2005.

<sup>109</sup> : F. JULLIEN, Conférence sur l'efficacité, PUF, 2005, p. 56.

<sup>110</sup> : « Leur position au sein du système social d'entreprise les place au centre des conflits portant sur l'organisation du travail et la gestion de personnel : rémunérés par la direction et confrontés aux demandes des salariés, ils ne peuvent que vivre de manière conflictuelle une fonction qui, de plus, est souvent mal reconnue » (C. DUBAR, La formation professionnelle continue, La Découverte, 1984, p. 91).

La question pour tout sociologue est de savoir comment combattre l'illusion du savoir immédiat ? C'est généralement par la mise en débat d'interprétations alternatives et une série d'observation liée, y compris statistiques, que progresse le cheminement de la connaissance en sciences sociales et en sociologie. Le chercheur veut parvenir à l'évidence. Il le peut par une compréhension à caractère rationnel (logique ou mathématique de l'analyse de corrélation simple aux analyses multicritères) ou bien il peut viser, nous l'avons écrit, à revivre par empathie, c'est-à-dire être en mesure de vivre une expérience émotionnelle voire esthético-réceptive. « Comprendre » signifie « saisir par interprétation » le sens ou l'ensemble significatif visé réellement dans un cas particulier, en moyenne ou approximativement. Comprendre signifie également pouvoir dégager des types « purs » d'un phénomène qui manifestent une certaine fréquence. La tâche est toujours de saisir des récits de pratiques en situation, de comprendre les contextes sociaux au sein desquels les actions sont inscrites et qu'elles contribuent à reproduire ou transformer<sup>111</sup>. Pour un certain type de sociologue soucieux d'accompagner le changement, E. ENRIQUEZ parle de visée modeste de finalité de soutien à la réalisation de projets et non de finalité de prise de conscience de son destin historique. Au-delà du stratégique, l'essentiel est de rendre compte d'une histoire collective à laquelle on appartient. « D'une part, il s'agit d'aider les gens à découvrir et comprendre davantage le sens de leur propre action, et d'autre part, il s'agit également de les inviter à prendre conscience de leur appartenance à une histoire collective – celle d'une organisation toute entière ou d'une partie de celle-ci qui, par certains côtés, les dépasse tandis que, par un autre côté, elle est partiellement et continuellement construite par eux »<sup>112</sup>. E. ENRIQUEZ évoque l'idée d'un droit au retrait après une clarification des fins de l'action qui est difficile pour le sociologue-professionnel<sup>113</sup>.

---

111 : D. BERTAUX, Les récits de vie, A. Colin, 2005, p. 13.

112 : Entretien avec E. ENRIQUEZ, « L'intervention pour imaginer autrement », Education Permanente, n° 113, 1992, p. 31.

113 : E. ENRIQUEZ, L'organisation en analyse, PUF, 1992.

B, Etre à la frontière de plusieurs mondes, la délicate posture du sociologue-professionnel.

R. BOUDON souligne que les sciences sociales ont plusieurs fonctions. "Elles produisent de l'information lorsqu'elles révèlent par exemple que les taux de criminalité montent ou descendent ici ou là, ou qu'elles décrivent les conditions de vie dans les banlieues. Elles peuvent chercher à produire des émotions, par exemple lorsqu'elles décrivent le désarroi du chômeur. Elles peuvent se livrer à la critique sociale, comme lorsqu'elles dénoncent l'existence de privilèges injustifiés. Mais leur tâche la plus noble est assurément de produire de l'intelligibilité : d'expliquer les faits sociaux qu'on ne comprend pas spontanément"<sup>114</sup>.

Dans cet article, nous avons cherché à montrer que la sociologie pratique est utile quand elle soumet à la critique les explications d'une sociologie plus spontanée, plus passagère, de par son mode de recueil des faits. Notre conviction est que la sociologie ne consiste pas à restituer aux hommes qui jouent un jeu dont ils méconnaissent les règles le sens de leurs actes et opinions. La force du sociologue est de poser des problèmes qui n'ont pas encore été posés dans ces termes mêmes et donc d'amener à un certain type d'action. « Il ne s'agit donc pas de prendre les responsables au piège de leurs discours, cela n'offre aucun intérêt, mais de voir ce qu'implique la logique proposée »<sup>115</sup>. Emergent trois temps pour le sociologue-professionnel : le temps proprement subjectif qui ne signifie pas isolement, le temps de l'analyse, réflexif et délibératif, qui suppose des compétences en psychologie et en sociologie de l'entreprise et le temps de la « restitution-validation » auprès des enquêtés pour mettre à l'épreuve ses résultats qui est, pour lui, embarqué dans l'organisation, le plus long.

Etre aux jointures de l'organisation, c'est remonter du particulier au général par une mise en rapport de cas spécifiques, de ce qu'ils détiennent de données factuelles, de bribes replacées dans leur ordre diachronique, d'indices explicatifs, de récurrences d'un parcours de vie à l'autre. C'est s'interdire de réduire le sens culturel des actions aux intentions subjectives des acteurs<sup>116</sup>. C'est le travail du sociologue-professionnel.

On trouve des univers sociaux où ce qui est demandé par la société à l'individu, c'est cette possibilité d'alterner des personnalités différentes. Ainsi, le chaman doit pouvoir voyager dans le monde des morts comme dans celui des vivants et être porteur d'une vérité. Ce n'est en rien un illuminé mais la société lui demande de jouer sur plusieurs registres, un double rôle difficile à apprendre, qu'il développe et utilise pour le bien commun. Les grandes entreprises contemporaines, dans la mondialisation, valorisent aussi sur le plan de leurs discours des individus porteurs d'identités multiples, sachant s'adapter à différents contextes et vivre l'expérience renouvelée de la mobilité géographique. Elles les appellent des cadres cosmopolites et expérimentent avec eux les promesses d'un management « respectueux » des cultures. Il est plus surprenant qu'elles ne le tolèrent que peu pour leurs professionnels de la GRH alors que, pris par les contraintes de leur profession, le besoin est fort de se ressourcer, d'échanger des pratiques au sein de communautés extérieures de professionnels. L'un des

---

<sup>114</sup> : R. BOUDON, Renouveler la démocratie, O. Jacob, 2006, p. 95.

<sup>115</sup> : Entretien avec E. ENRIQUEZ, « L'intervention pour imaginer autrement », Education Permanente, n° 113, 1992, p. 33.

<sup>116</sup> : « Les faits sociaux ne sont pas le simple développement des faits psychiques, mais les seconds ne sont en grande partie que le prolongement des premiers à l'intérieur des consciences. Cette proposition est fort importante car le point de vue contraire expose à chaque instant le sociologue à prendre la cause pour l'effet et réciproquement » (E. DURKHEIM, De la division du travail social, PUF, 1960, p. 341).

moyens les plus efficaces pour se « dégager » du terrain, pratiquer le « transfert » et le « contre-transfert »<sup>117</sup> nécessaires à toute activité intense d'écoute, de « mise en relation », est, à nos yeux, de cultiver plusieurs appartenances extérieures à l'entreprise, de se placer consciemment au carrefour de plusieurs logiques de rôles qu'il convient d'endosser et puis, au moment où on les endosse, savoir les quitter pour les reprendre plus tard : rendre compte à un réseau de pairs, enseigner sa discipline, témoigner de résultats intermédiaires et d'enquêtes dans certains réseaux académiques de recherche... Dans ce va et vient, un travail de « révélation photographique » de soi, des contours de son périmètre d'action en tant que gestionnaire des ressources humaines en entreprise, s'opère en se confrontant à des « contre-modèles » ou jeu de « positifs-négatifs » hors de l'entreprise. Ainsi, s'amplifient aussi pour ceux qui pratiquent la sociologie *dans* l'action des qualités d'endurance, de résistance émotionnelle, de capacité à savoir construire une pluralité de registres d'argumentation<sup>118</sup>.

C'est sur le laboratoire de recherche, la communauté extérieure de pairs, la participation à des congrès scientifiques que le sociologue *dans* l'action prendra appui pour valider son travail. Ces lieux vont fournir deux propriétés qui caractérisent le fait scientifique, c'est-à-dire la capacité de résister ou pas à la critique ainsi que la faculté d'intéresser ou pas d'autres acteurs scientifiques. Au sein de ces espaces de circulation vont se renforcer des réseaux négociés permettant d'éprouver la validité de ses travaux<sup>119</sup>. De même que le sociologue-professionnel est le même individu qui conçoit le dessein d'ensemble, enquête, code et fait (ou fait faire) le travail statistique, quand un DRH traite d'un préjudice subi, sanctionne, licencie, influe sur une mobilité, recrute ou forme, il renonce de facto, quand il doit agir, au partage entre disciplines, qui pourrait, par exemple, renvoyer certains blâmes ou sentiments à la psychologie sociale, d'autres actions à la sociologie ou encore à la psychiatrie. Tous deux vivent en acte une forme transdisciplinaire et bricolée d'action.

La complexité des organisations, les attentes diversifiées de reconnaissance amènent donc aujourd'hui, selon nous, à la nécessaire émergence d'une « sociologie immergée » en entreprise (« embarquée » dirait M. UHALDE) combinant recherche, enseignement et pratique à temps plein. Le professionnel de la sociologie (DRH, consultant interne, responsable de formation ou encore responsable du recrutement) ne peut que difficilement s'abstraire de ces pratiques adjacentes de recherche et de formation s'il veut continuer à maintenir sa posture critique de sociologue. Il lui faut être suffisamment intégré à la vie des équipes afin de recueillir des confidences, découvrir des langages, des mots codés et, en même temps, tenter de préserver une familiarité distante, une certaine extériorité du regard. Être sociologue professionnel, en ce sens, renvoie à une posture plus qu'à un état. Car dans son constant travail d'interprétation, l'art du sociologue professionnel ne consiste pas à substituer une représentation scientifique à celle des acteurs qui sont eux dans le sens commun mais à mettre en perspective les représentations de différentes catégories d'acteurs. Tout professionnel de la sociologie doit prendre conscience, en cela, qu'il prend toujours partie en intégrant une vision du monde et en choisissant ses outils théoriques et méthodologiques. S'éloigner de l'objet et du champ étudiés deviennent des nécessités permises, par exemple, par la participation à des programmes de recherche collectifs qui permettent un ancrage théorique, l'évaluation externe et périodique (double) de praticiens et

---

<sup>117</sup> : M. BERRY, Logique de la connaissance et logique de l'action, 1984.

<sup>118</sup> : C'est généralement aussi l'objectif des séminaires de dirigeants inter-entreprises qui visent à cultiver certaines compétences comme celles de prendre des décisions dures, obtenir des résultats, connaître les ressources personnelles et extérieures à utiliser, avoir la capacité à se décentrer, c'est-à-dire comprendre et expliquer à rebours pourquoi et comment on agit, analyser ses pratiques pour les améliorer, développer sa confiance en soi en cultivant un sentiment d'efficacité...

<sup>119</sup> : M. CALLON, La science et ses réseaux, La Découverte, 1989, p. 22.

de chercheurs académiques selon des critères d'évaluation croisés et différents. Le sociologue professionnel doit à la fois bâtir, avec les praticiens, une représentation de l'activité au travail qui recadre leurs perceptions et enrichisse leurs modalités d'action et, avec les chercheurs académiques, d'autres rapports à la connaissance et à l'action.

L'appartenance à d'autres communautés professionnelles et scientifiques fournira l'occasion d'une sorte de prise de conscience extérieure opérant de façon oblique pour déconstruire ce qui, pour nous, va de soi. « Nous pourrions circuler alors allègrement à travers ces intelligibilités différentes et les faire dialoguer, car ces pensées diverses sont également intelligibles (« logiques ») et c'est même sans doute cela l'intelligence »<sup>120</sup>. Nous verrons alors s'affermir une *capacité circulatoire* du sociologue-professionnel qui cherche à résoudre des problèmes contextuels, à aiguiser sa capacité critique, à élargir sa capacité à argumenter... L'important, pour le sociologue-professionnel, est d'adapter sa délibération à la contingence de la situation et de savoir ainsi varier ses différents registres d'argumentation pour défendre son modèle d'action RH<sup>121</sup>. Pour s'engager, il lui faut savoir s'engager plus fort ailleurs et non nécessairement se dégager.

Cette confiance en une « sociologie pratique » est-elle une nouvelle forme d'engagement tachant de marier inscription en entreprise et engagement en société ? Certainement. E. DURKHEIM a écrit que la sociologie ne vaut pas « une heure de peine si elle ne devait avoir qu'un intérêt spéculatif »<sup>122</sup>. Intervenir en « sociologue » aujourd'hui, n'est-ce pas faire le pari que le développement des institutions productives dépende d'une capacité à reconnaître les évolutions culturelles internes qui échappent trop souvent aux managers et qui ne se confond pas avec des modèles externes que l'on pourrait trop facilement plaquer, imposer de manière autoritaire ? Les travaux de L. BOLTANSKI et L. THEVENOT, par exemple, font apparaître combien il est illusoire d'avoir recours à des idéologies managériales unificatrices, soumises à des modes (projets, excellence, qualité totale...), sans entreprendre un travail d'analyse des blocages, des conflits potentiels qui supposent un décodage approfondi de logiques complexes à l'oeuvre dans les organisations.

Avec cette pratique de recherche-intervention, cette épreuve du dévoilement des fins inhérente aux sciences humaines et sociales, la pensée va au problème et non directement à une solution. Ne pas épouser comme telles les formulations du sens commun mais les travailler et les déconstruire, tel devient l'enjeu des sociologues-professionnels dans une entreprise. Leur mission, nous l'avons écrit, est double : avoir accès à des vérités non généralisables qui débouchent sur des hypothèses explicatives des faits et prescriptives dans la visée praxéologique de la gestion. Leur ambition consiste certainement aussi à former de jeunes managers à cette « expérience des écarts », à ce regard sociologique qui montre et montrera toujours que l'action sociale entraîne toutes sortes d'effets que l'on ne peut souvent anticiper que partiellement. Il s'agit pour l'encadrement de « savoir travailler » en mode projet, de savoir animer des équipes (par l'échange d'informations, la négociation, le fait de favoriser la coopération inter-métiers, inter-génération, inter-unités...). Il s'agit aussi de savoir accompagner la dynamique des trajectoires individuelles, de réguler les attentes sociales, alors que les logiques économique-financière se font plus pressantes au travers notamment des outils de reporting et des procédures diverses de rating social. Mais comment

---

120 : F. JULLIEN, *Conférence sur l'efficacité*, PUF, 2005, p. 77.

121 : F. JULLIEN parle de *phronésis* comme faculté intermédiaire traduite le plus souvent par prudence et qui serait à même de relier application et modélisation. « Tandis que Thalès incarne le choix de la théorie pure, lui qui contemple le ciel au risque de tomber dans un puits (...), Périclès incarne la prudence de l'homme d'action, faisant preuve à la fois de « justesse de coup d'œil » et de « jugement » (...) » (*Conférence sur l'efficacité*, PUF, 2005).

122 : E. DURKHEIM, *Les règles de la méthode sociologique*, PUF, 1981.

encore exister dans une fonction RH qui s'est fortement technicisé et jusqu'où peut-on aller dans le partage de la fonction quand le management de proximité nécessite des compétences plus difficiles à acquérir qu'auparavant ?

Pour P. BOURDIEU, « demander à la sociologie de servir à quelque chose, c'est toujours, une manière de servir le pouvoir ». « Alors que sa fonction scientifique est de comprendre le monde social, à commencer par les pouvoirs. Opération qui n'est pas neutre socialement et qui remplit sans aucun doute une fonction sociale. Entre autres raisons parce qu'il n'est pas de pouvoir qui ne doive une part – et non la moindre – de son efficacité à la méconnaissance des mécanismes qui le fondent »<sup>123</sup>.

Une certaine tradition de la sociologie du travail entretient un rapport de recherche distancié, adossé à une science, qui a prétention à être porteur de vérité. Ce rapport est censé apporter un regard supérieur à celui des acteurs et voit comme le signe de son efficacité que les acteurs refusent précisément cette explication. L'asymétrie permet d'assurer un travail salutaire de « dévoilement ». Pour le chercheur en sciences sociales, pour celui qui s'intéresse aux mondes sociaux de la production et des services, il convient de se dégager des intérêts en lutte pour les considérer du dehors et les décrire à « froid ». D'un côté, l'infrastructure et de l'autre, la superstructure. Classiquement, au début du XIX<sup>ème</sup> siècle, surgit l'invention de la société comme organisme ayant une réalité propre, indépendante des individus qui la composent. « D'un côté, une connaissance de surface consciente mais artificielle : le droit, l'Etat, les prénotions, les idéologies ; de l'autre, une réalité profonde, opaque, extérieure aux consciences, dont le mode d'existence est comparable à celui des réalités biologiques obéissant à des lois qui leur sont propres. Son dévoilement, qui réclame de passer outre aux motifs des personnes, suspects a priori, suppose la mise en œuvre de méthodes spécifiques, et notamment de la méthode statistique chargée de découvrir des régularités objectives tenant lieu de lois naturelles »<sup>124</sup>.

De même que le sociologue professionnel ne peut en rester, selon nous, à une seule posture compréhensive en extériorité, il doit tout à la fois écouter, produire un diagnostic, anticiper des évolutions sociales<sup>125</sup>. En ce cas, énoncer est parfois plus efficace que dénoncer à condition d'étayer constamment ses résultats de recherche « aux terrains ». Le sociologue professionnel, qu'il se nomme aussi DRH, gestionnaire de carrière ou encore responsable de formation, fait le pari du dévoilement mais intervient aussi. L'entreprise lui apparaît à la fois une structure formelle d'organisation et de gestion, le lieu de rapports de négociation et de pouvoirs entre acteurs et un lieu de construction d'identités et de cultures collectives qui expliquent le sens que les individus placent dans leurs actions et la légitimité qu'ils accordent ou non au choix de gestion.

Le sociologue professionnel n'est ni un ergonomiste centré sur le poste, ni un thérapeute préoccupé de l'individu, ni un psychosociologue centré sur les groupes<sup>126</sup>. A. TOURAINÉ, lui aussi, a souligné que distant et neutre, le sociologue est rejeté, intégré au mouvement, il n'en est plus que l'idéologue<sup>127</sup>. Le sociologue « jaune », selon l'expression de P. BOURDIEU dans le film La sociologie est un sport de combat, trahit, révèle et livre aux dominants les « clés de la compréhension »<sup>128</sup>. Par sa posture trop complaisante face aux

---

123 : P. BOURDIEU, Questions de sociologie, Editions de Minuit, 1980, p. 9.

124 : L. BOLTANSKI, L'amour et la justice comme compétences, Métailié, 1990, 41.

125 : R. SAINSAULIEU, Préface, in Sous la direction de M. UHALDE, L'intervention sociologique en entreprise, Desclée de Brouwer, 2001, p. 10.

126 : R. SAINSAULIEU, Préface, in Sous la direction de M. UHALDE, L'intervention sociologique en entreprise, Desclée de Brouwer, 2001, p. 10.

127 : A. TOURAINÉ, La voix et le regard, Seuil, 1978.

128 : D. LAPEYRONNIE, « L'académisme radical ou le monologue sociologique », Revue Française de Sociologie, 2004.

commanditaires, il fait partie des sociologues qui auraient perdu toute velléité de critique en se mettant définitivement au service des puissants. En toutes circonstances, les résultats de l'enquête sociologique devraient rester des armes utiles aux agents dont les intérêts sont, par nature, en contradiction avec ceux des commanditaires et des décideurs.

Utiliser la sociologie de l'entreprise, pour le RRH, revient à cultiver l'implication dans son sujet de recherche et non une bienveillante distanciation de recherche. P. BOURDIEU a écrit que « l'on n'est sociologue qu'à temps plein »<sup>129</sup>. Nous partageons ce propos mais y avons tenté d'y donner, tout au long de cet article, un sens différent.

Il y a quelque chose d'optimiste dans l'intervention des sociologues professionnels. Quand on implique les individus, on les rend plus lumineux, comme le disait R. SAINSAULIEU à la suite de ROUSSEAU. « La démocratie n'existe qu'autant que les sujets sont capables de développer des modes de communication, où chacun éprouve le caractère irréductible de son être mais a envie de construire quelque chose (une relation, une organisation, une œuvre) avec autrui considéré comme son égal »<sup>130</sup>.

---

<sup>129</sup> : P. BOURDIEU, Propos sur le champ politique, PUL, 2000.

<sup>130</sup> : Entretien avec E. ENRIQUEZ, « L'intervention pour imaginer autrement », Education Permanente, n° 113, 1992, p. 25.

Fonder le pari d'une sociologie *dans* l'action.

Il existe traditionnellement deux dimensions du pluralisme en sociologie : celles des paradigmes explicatifs du social et celles des « manières de faire de la sociologie » et les sociologues actuels, comme cet article, essayent de questionner le lien entre ces deux dimensions.

Cette contribution vise à s'inscrire dans un programme de recherche plus large qui chercherait à mieux comprendre ce que pourrait être un éthos de chercheur, c'est-à-dire un processus de désignation de soi par soi comme chercheur avec quels présupposés théoriques, quelle appartenance à des champs disciplinaires spécifiques, quelles références paradigmatiques et épistémologiques, quels cadres méthodologiques...

La sociologie dans l'action que nous défendons vise à un transfert des connaissances scientifiques vers les acteurs et les effets de mobilisation<sup>131</sup>. L'intervention sociologique consiste à faire connaître des savoirs étrangers et à organiser les conditions d'un débat, d'un échange public dans l'entreprise et l'ensemble des organisations productives. Cette sociologie dans l'action ne mythifie pas la séquence de la restitution comme moment d'appropriation d'une pensée savante et d'apprentissage cognitif où chacun devrait se rallier à l'évidence du révélé par l'intervenant. Face aux attentes de reconnaissance et tout simplement d'écoute, M. UHALDE parle, dans nos sociétés, d'une forte « appétence des individus à expliciter leur expérience personnelle d'une position sociale donnée, à trouver sens et intérêt à cette expression »<sup>132</sup>.

Le sociologue-professionnel, valorisé dans cet article, possède la connaissance d'une culture professionnelle issue des pratiques d'un métier ou d'un art et une culture scientifique élaborée par les chercheurs<sup>133</sup>. Liant pragmatisme et visée théorique, la question se pose de savoir comment former des professionnels par la recherche hors des cursus académiques à transformer le réel et le comprendre tout à la fois ? Il semble, à tort, encore peu admissible qu'un chercheur puisse rétrograder au rang de « praticien-réflexif »<sup>134</sup> ! Comment former, tout à la fois, à l'analyse des pratiques, ancrée sur le socle de l'activité professionnelle réelle, de la culture, du discours, de l'action et à la recherche qui introduit la distance, l'importation de théories et de concepts ? Comment inviter à écrire un praticien qui capitalise peu et ne produit que difficilement des rapports intermédiaires pour partager ses découvertes ou les confronter ?

---

<sup>131</sup> : P. NICOLAS-LE STRAT, La relation de consultance. Une sociologie des activités d'étude et de conseil, L'Harmattan, 2003.

<sup>132</sup> : M. UHALDE, « L'instrumentalisation de la sociologie en situation d'intervention : approche critique d'une notion ordinaire », 2006, p. 10.

<sup>133</sup> : « Nous sommes à une bifurcation « civilisationnelle ». Marc Aurèle, Montaigne ont vécu des ruptures aussi violentes, ils ont vu leur monde disparaître. C'est pourquoi il y a un bénéfice à les fréquenter. Quand tout chavire, on a besoin, tel l'honnête homme du XVII<sup>e</sup> siècle, d'appeler tous ses savoirs. Depuis des années, j'accompagne des dirigeants qui se révèlent avoir des talents multiples : musique, cuisine, peinture, érotisme, mais cela reste pour eux un jardin secret, ils ne les mobilisent pas quand ils sont dans l'entreprise » (Entretien avec D. CHRISTIAN, « Le récit et la peinture. Bricoler la construction collective d'une vision », Cahiers de Sol, p. 18).

<sup>134</sup> : H. DROUARD, « Chercheur et praticien ou praticien-chercheur ? », Esprit critique, Vol. 8, n° 1, Hiver 2006, p. 2.

Face au clivage entre une sociologie théorique (visant majoritairement un travail d'analyse critique des catégories, concepts, idées, références...) et une sociologie « appliquée », « commanditée », empirique dite de « terrain », nous avons pris position pour une sociologie *dans* l'action. La place du sociologue qui observe est soulignée par F. PIOTET et R. SAINSAULIEU qui notent que « connaître de l'intérieur » permet de gagner du temps, d'accéder à des données « cachées »<sup>135</sup>. Etre « en coulisses » permet parfois d'anticiper de manière plus réaliste les comportements des salariés en évitant des confrontations coûteuses. Il s'agira toujours, selon l'expression de A. TOURAINÉ, de permettre aux acteurs d'accéder à un « niveau de conscience supérieure ». Il s'agira de rendre compte des forces en action et en tension, de formuler des hypothèses afin que les salariés puissent accéder à une compréhension approfondie de leur situation de travail, identifier les marges dont ils pourront disposer, intervenir directement pour modifier les normes prescrites<sup>136</sup>.

N. ALTER écrit que, pour être pleinement crédible, le savant doit dévoiler les dimensions politiques de sa connaissance. En ce sens, les formes de la restitution doivent être appropriées aux publics auxquelles elles sont destinées (posant la question de la propriété des conclusions du travail de recherche qui dépendent des modalités de son financement comme du statut de l'intervenant).

F. PIOTET et R. SAINSAULIEU écrivent que « le sociologue d'entreprise est (...) facteur de réalisme ». « Il doit se rapprocher du terrain par tous les moyens possibles pour restituer la vie actuelle du travail, et proposer ainsi une vision solide du socle social de l'action. Cette attitude heuristique de l'engagement n'est pas toujours facile à adopter, car elle peut gêner et paraître étrange. Il faut donc en déduire que le courage du contact autant que celui de la critique lucide et dérangeante fait partie intégrante de son armature éthique »<sup>137</sup>. Et les deux auteurs de remarquer que « le sociologue d'entreprise se trouve ici porteur non seulement d'une référence à des valeurs ; il participe profondément à une forme d'idéologie. S'il travaille dans et pour l'entreprise, c'est parce qu'il est convaincu que la société s'y construit ou s'y atrophie »<sup>138</sup>.

La sociologie de l'entreprise s'inscrit, à notre sens, davantage dans la théorie de l'action que dans une tentative de réduction des phénomènes sociaux à des causes sous-jacentes, une théorie des faits sociaux qui ferait que si le monde était tel que le présentent certains sociologues du travail, il serait proprement invivable<sup>139</sup> ! Les sociologues-professionnels sentent d'ailleurs que l'on ne peut offrir aux autres d'algorithme permettant de rendre le monde social calculable. Ils s'inscrivent davantage dans les rangs d'une sociologie qui insiste moins sur les contraintes intériorisées liées aux conduites des acteurs que sur la façon dont ceux-ci opèrent sans cesse la construction du sens de leurs propres actions. Ils soulignent la nécessaire incorporation, quand on pense le sujet-travailleur, d'éléments dialogiques, sémantiques et pragmatiques de l'expression des identités, de cette part imprescriptible de l'activité humaine réalisée avec des outils, de la douleur, un corps tout entier, de la sueur et de la créativité et qui s'appelle le travail « réel ». Ils savent que de la reconnaissance de la personne en tant que telle, l'estime se différencie avant tout par le fait qu'il ne s'agit pas dans ce cas d'appliquer empiriquement des normes universelles,

---

<sup>135</sup> : F. PIOTET et R. SAINSAULIEU, Méthodes pour une sociologie de l'entreprise, PFNSP & ANACT, 1994, p. 347.

<sup>136</sup> : F. PIOTET et R. SAINSAULIEU, Méthodes pour une sociologie de l'entreprise, PFNSP & ANACT, 1994, p. 351.

<sup>137</sup> : F. PIOTET et R. SAINSAULIEU, Méthodes pour une sociologie de l'entreprise, PFNSP & ANACT, 1994, p. 369.

<sup>138</sup> : F. PIOTET et R. SAINSAULIEU, Méthodes pour une sociologie de l'entreprise, PFNSP & ANACT, 1994, p. 370.

<sup>139</sup> : L. BOLTANSKI, L'amour et la justice comme compétences, Métailié, 1990, p. 132.

intuitivement connues, mais d'évaluer d'une manière graduée des qualités et des capacités concrètes.

La connaissance de l'entreprise est-elle d'abord issue d'un raisonnement déductif, constitué par des savoirs conceptuels ou s'acquiert-elle par l'expérience, la mise en pratique, des effets d'allers-retours, par une observation où le plus important n'est pas de faire passer les perceptions au crible de la raison ? Pour nous, la recherche est une intention subjective, « un projet de comprendre des situations affectives qui ne peuvent se produire que dans et par un état-vécu de société »<sup>140</sup>. Les sciences humaines doivent considérer la subjectivité ambiguë des acteurs, les états vécus non pas comme un obstacle à neutraliser ou à refouler mais la substance même de la recherche. La recherche revient à comprendre l'histoire des processus psychiques d'individus concrets avec leurs contenus de conscience, leurs intentions, leurs représentations, leurs motivations... La compréhension de ces motivations et intentions n'est possible que parce que le sociologue est capable de « projection psychique » qui lui permet d'éprouver d'un point de vue empathique les désirs et sentiments d'autrui. Faire de la recherche revient à reconstituer des états de conscience particuliers parce que la réalité est accessible et compréhensible.

La connaissance présente la double caractéristique de fonder à la fois une compréhension (dimension cognitive de celui qui comprend) et une interprétation (dimension herméneutique de ceux avec qui on confronte sa compréhension) par détachement, recul et dissociation de l'action<sup>141</sup>.

La connaissance porte aussi en elle, de par son germe cumulatif, la notion de transfert et de communauté de pratiques. Se confronter aux autres permet d'affirmer des connaissances relatives au savoir, au faire et au comprendre<sup>142</sup>. Pour les sociologues *dans* l'action, il convient de faire reposer davantage sa connaissance sur ce qui est donné à son discernement et non pas à ce qui est donné à voir. En cela, la sociologie doit faire plus que décrire les faits, elle doit les constituer. Les professionnels de la sociologie *dans* l'action condamnent les excès normatifs du « sociologisme », à savoir d'un type de raisonnement spéculatif qui viserait à recueillir seulement les mythes d'un système social, d'une société. Cette démarche ne s'apparenterait t'elle pas alors à s'acharner à vouloir recueillir le discours d'une société sans émetteur personnel ? Un discours dont on essaie de faire émerger, à distance, la grammaire mais sans réellement se soucier de savoir ce qui a été dit. Et peut-on encore parler de sens si ce n'est pas un segment de la compréhension de soi, si ce n'est pas un élément reçu d'une personne d'une autre personne ? En cela, la vie sociale au travail s'apparente davantage, pour les partisans d'une sociologie *dans* l'action à un « bricolage » des individus, une saveur ambiante spécifique perçue par une conscience quand elle goûte une combinaison d'éléments dont aucun pris en particulier n'offrirait une saveur comparable.

Il revient au sociologue-professionnel de savoir prédire, prendre en compte simultanément et de manière réaliste, les causes et les effets des processus sociaux réels en entreprise<sup>143</sup>. Dans la description, le réalisme porte sur les effets, sur l'exactitude des faits et la juste désignation des acteurs engagés. Dans l'explication, le réalisme porte davantage sur les causes. Ce « double réalisme » du sociologue-professionnel tente d'échapper à un double risque : celui de trop coller aux données de l'observation sans savoir proposer de jugement sur

---

<sup>140</sup> : J. MONNEROT, Les faits sociaux ne sont pas des choses, Gallimard, 1946, p. 53 cité par M. UHL, Subjectivité et sciences humaines, Beauchesne, 2005, p. 22.

<sup>141</sup> : M. FERRARY et Y. PESQUEUX, Management de la connaissance, Economica, 2006, p. 27.

<sup>142</sup> : J. Y. PRAX, Manager la connaissance dans l'entreprise, INSEP Edition, 1997, p. 31.

<sup>143</sup> : M. GIBBONS, C. LIMOGES, S. NOWOTNY, P. SCHARTZMAN, R. SCOTT & M. TROX, The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and research in Contemporary Societies, Sage, 1994.

la pertinence explicative des modèles sociologiques employés et celui de trop favoriser le réalisme causal des hypothèses théoriques en oubliant leurs vertus descriptives<sup>144</sup>. Il reviendra au sociologue-professionnel de savoir combiner des possibilités d'analyse et des possibilités d'apports, théoriques ou pratiques, de méthodes dans des collectifs durables de travail. Accompagner et soutenir la réalisation de projets dans une interaction continue entre pratique et imagination est une des responsabilités du sociologue-professionnel<sup>145</sup>. Il faut se mettre « à faire » pour appréhender ensemble le problème différemment.

« *En sociologue et aussi en formateur, et les deux en même temps, je veux traiter ensemble théorie sociale, explicitation des trajectoires individuelles, empirisme et montée en théorie. Une partie de moi, le formateur, donne à voir, ramène en les débusquant des phénomènes sociaux que je crois novateurs, une autre, le sociologue, cherche à donner à comprendre* ». Qu'est-ce qui pourra faire que ce sociologue *dans* l'action garde sa vigilance, s'alimente de l'esprit corrosif de sa discipline ? Peut-on vraiment ouvrir les yeux autrement que lorsque les conduites injustes, coutumières dans l'institution, se retourne contre soi ? Nous le pensons, à condition de pratiquer une sociologie *dans* l'action qui soit irriguée d'un point de vue stratégique et ait accès aux décisions de la direction d'entreprise.

Si l'entreprise est une affaire de société, elle réclame une méthode nouvelle d'accès à la réalité parce que la société a changé et que beaucoup de ses acteurs ont vu grandir leurs capacités à se dissimuler face au regard des chercheurs en sciences sociales. Faut-il laisser l'étude des contenus motivationnels à d'autres sciences que la sociologie pour se consacrer au sens donné par l'acteur à son action ? Certes non mais enrichir le regard du sociologue de celui d'autres disciplines venant renouveler les questions sur l'autonomie de l'acteur, sur les niveaux pertinents d'explication, de l'inférence causale, de l'impact des construits scientifiques sur la vérité des phénomènes, sur les méthodologies de recueil de données, de modélisation des actions et de leurs agrégations, de leurs combinaisons, des critères de validité des décisions...<sup>146</sup>

M. MAUSS écrivait qu'il fallait du pluralisme en sociologie et en matière de méthode. « Ce sont ceux qui ne savent pas faire une science qui en discutent indéfiniment les méthodes ou en critiquent la portée ». L'essentiel est « d'expliquer plus pour mieux comprendre »<sup>147</sup>. Il reviendra toujours au sociologue d'organiser rationalité du fait individuel et agrégation<sup>148</sup>. M. DUBOIS parle de représentation « idiosyncrasique » et « localiste » des sciences quand les

---

144 : N. BULLE, « Les modèles formels et l'explication en sciences sociales », *L'Année sociologique*, 2005, 55, n°1, p. 30.

145 : Entretien avec E. ENRIQUEZ, « L'intervention pour imaginer autrement », *Education Permanente*, n° 113, 1992, p. 30.

146 : C. DUBAR, « Le pluralisme en sociologie : fondements, limites, enjeux », *Document de travail CNRS*. C. DUBAR distingue utilement quatre traditions en sociologie, celle de l'agent pour la sociologie « positiviste », de l'acteur pour la sociologie « historique » ou « compréhensive », du sujet pour la sociologie « clinique » et de l'auteur pour la sociologie « ethnographique » ou « socio-linguistique ». « On voit que chacune de ces traditions entretient des rapports privilégiés avec une discipline autre : les statistiques pour la sociologie « positiviste », l'anthropologie ou la linguistique pour une tradition ethnographique, l'histoire économique et sociale pour la sociologie « historique » ou « compréhensive » et les diverses psychologies (psychanalyse, psychologie sociale, clinique, phénoménologique) pour la tradition « clinique ». On voit aussi que ces quatre orientations n'impliquent pas la même définition du « social » : système de contraintes traduites en variables (« positivisme »), milieu culturel et mode de vie (« ethnographie »), processus historique et rapports sociaux (« sociologie compréhensive ») ou normes et relations intériorisées (« clinique »).

147 : C. DUBAR, « La méthode de M. MAUSS », *Revue Française de Sociologie*, X, 1969.

148 : M. DUBOIS définit l'analyse actionniste comme visant à « rendre compréhensible les actions individuelles, c'est-à-dire reconstituer à partir de l'identification des contextes dans lesquelles ces actions se développent, les « raisons » ou « bonnes raisons » qui s'y rapportent. Et à expliquer les phénomènes sociaux macroscopiques comme les conséquences parfois prévisibles, mais également parfois inattendues de l'agrégation des actions individuelles. Ils apparaissent comme le résultat non intentionnel, c'est-à-dire non inclus dans les objectifs des individus, de la juxtaposition des actions individuelles » (« L'action scientifique : modèles interprétatifs et explicatifs en sociologie des sciences », *L'Année sociologique*, 2005, 55, n° 1, p. 113).

faits scientifiques sont décrits comme indissociables des facteurs contextuels de la pratique empiriquement observable<sup>149</sup>. En cherchant à traiter ensemble les fins poursuivies par les acteurs sociaux, les logiques structurantes qui opèrent au niveau d'une société ou d'une organisation, les relations entre groupes sociaux et l'ensemble des processus neurophysiologiques, psychologiques et sociaux qui constituent les expériences passées des acteurs, cet article veut se situer clairement dans cette perspective.

La sociologie donne un savoir empirico-analytique qui est un savoir prévisionnel. Ce n'est jamais la seule observation mais la compréhension du sens qui donne accès au fait.

A. PESSIN écrit que « la sociologie n'a pas toujours existé, et elle n'existera pas toujours ». « Quand elle cessera d'exister, ce ne sera pas parce qu'elle aura épuisé les problèmes dont elle s'occupe, ni parce qu'ils se seront épuisés d'eux-mêmes, ce sera simplement parce qu'on éprouvera le besoin, pour des raisons qui ne sont pas encore toutes prévisibles, de convenir d'une autre façon de nous raconter nos histoires, ces histoires qui s'intéressent à la façon dont nous faisons les choses ensemble »<sup>150</sup>.

---

<sup>149</sup> : M. DUBOIS, « L'action scientifique : modèles interprétatifs et explicatifs en sociologie des sciences », L'Année sociologique, 2005, 55, n° 1, p. 104.

<sup>150</sup> : A. PESSIN, Un sociologue en liberté, Les Presses de l'Université Laval, 2004, p. 140.