

La recherche en sciences sociales en entreprise

Jérôme CIHUELO
Sociologue en entreprise

Nous nous proposons de donner un éclairage personnel sur la recherche en sciences sociales en entreprise. A ce titre, nous prendrons appui sur une expérience de plusieurs années au sein d'un centre de recherche industriel. Il convient donc de recevoir les éléments avancés comme un témoignage réflexif se différenciant d'une réflexion sociologique sur la définition du métier de chercheur en entreprise.

A titre préliminaire, la présentation de notre position pourrait retenir les traits suivants :

- nous sommes salarié d'une grande entreprise industrielle, et à la fois dans une position d'ingénieur-chercheur au sein de la direction de la recherche de cette même entreprise
- nous sommes amené à communiquer en interne sur les résultats de nos travaux auprès de décideurs et d'opérationnels, mais également à rendre compte de l'avancée de nos travaux auprès d'un public de chercheurs et d'utilisateurs des sciences sociales.
- ou de manière encore plus spécifique, la thèse, soutenue en 2007, s'est appuyée sur des études réalisées dans cette entreprise alors même que ces études n'étaient pas au départ destinées à la fabrication d'une thèse, mais visaient à répondre à une commande d'un directeur (point développé ci-dessous)

Cette rapide présentation vise à souligner le caractère hybride d'une telle position avec tout ce qu'elle offre de ressources, mais aussi avec ce qu'elle comporte de contradictions et de limites. Dans cette perspective, notre développement se construira autour de trois grands temps :

- une description de l'activité à travers ses différentes composantes, les demandes sociales émises par les commanditaires et ses spécificités
- une appréhension générale de cette activité à travers son utilité, son apport pour les acteurs de l'entreprise.
- une caractérisation des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre d'une telle activité au sein d'une organisation productive

I. LA DESCRIPTION DE L'ACTIVITE : COMPOSANTES, DEMANDES SOCIALES ET SPECIFICITES

1. Une imbrication de trois composantes

L'activité se caractérise, tout d'abord, par l'imbrication de trois composantes.

Des études réalisées dans un contexte opérationnel

L'activité se déroule dans un centre de recherche industriel, et par conséquent se voit extrêmement encadrée. En effet, toutes les études se réalisent dans le cadre de projets qui ont été négociés entre les programmes de la R&D et les directions opérationnelles. La contribution à ces projets se traduit le plus souvent par la mise en place de lots spécifiquement SHS.

La généralisation de ce mode d'organisation conduit à la réalisation des études dans des temps extrêmement contraints, parce que limités et contrôlés. Le temps de travail est ici fini et cadencé par des points d'avancement.

La mobilisation d'une expertise disciplinaire

Outre le quadrillage de l'activité, les études mobilisent un savoir spécialisé et formalisé. A ce titre, la relation entre l'expert et sa hiérarchie et sa maîtrise d'ouvrage est sans cesse dépassée et enrichie par la référence au métier. L'expert en entreprise se distingue par la singularité d'un savoir spécifique construit dans la durée et l'application de règles professionnelles propres à son métier, à sa discipline.

La recherche comme aiguillon de l'activité

La composante recherche intervient dans nos activités sous différentes formes. Les différentes études participent à une question ou plus largement à un domaine de recherche. Elles peuvent, en amont, donner lieu à des partenariats avec des laboratoires universitaires. Les différents travaux réalisés trouvent en aval un prolongement dans la sphère académique à travers des publications et des communications. D'une autre manière, la plupart des membres de la structure enseignent dans des cursus universitaires et sont détenteurs d'un doctorat – et pour certains d'une HDR.

Au final, ces trois dimensions (étude, expertise, recherche) composent l'activité et s'entremêlent en permanence. Chacune est plus ou moins prégnante dans l'activité, elles se combinent différemment selon les moments. En ce sens, elles représentent un tout insécable qui donne forme à un métier, celui de «chercheur appliqué».

Plus pratiquement, de quelle demande sociale partons-nous ?

2. L'activité et sa demande sociale

Les demandes en sociologie des organisations se structurent autour de quatre grandes catégories :

– comment une politique nationale est appliquée localement

La forme décentralisée de l'entreprise, aux activités réparties sur un large territoire, conduit ses directions à s'engager dans une évaluation de la portée et des modes d'appropriation des orientations globales fixées.

Pour les responsables, il s'agit, le plus souvent, d'apprécier le niveau d'information des salariés concernés, leur degré de compréhension et de partage des enjeux de la politique mise en œuvre et, au final, la nature de leur investissement.

– comment une innovation technico-organisationnelle parvient à se diffuser
 Par exemple, l'entreprise avait décidé d'expérimenter un produit innovant beaucoup plus interactif pour sa clientèle. Elle avait choisi deux sites pour expérimenter ce nouveau produit. Il s'agissait pour les agents de convaincre des clients de le tester. Ce produit demandait aux personnels techniques de manipuler de nouveaux outils type ordinateur portable, et surtout de passer du temps à expliquer le fonctionnement de ce produit afin d'en faciliter l'appropriation. Les questions des responsables chargés de l'expérimentation portaient sur les raisons d'une atteinte partielle des objectifs de placement, le niveau d'information et de formation sur ce nouveau matériel, l'appréhension par les agents des enjeux sous-jacents à cette évolution technique et leur perception des évolutions professionnelles liées à ce nouveau type de produit.

– comment les métiers évoluent

Cette réflexion est aujourd'hui portée par le développement des centres d'appels. A ce titre, la direction commerciale cherche à comprendre les raisons de l'engagement commercial des télé-conseillers, leur acception du métier et à définir les voies possibles d'évolution de la situation. Ces différents points amènent à poser la question des compétences, du rôle du management de proximité, de l'impact des outils de motivation, et des conceptions soutenant le rapport au métier et la relation à la clientèle.

– comment parvient-on à introduire de nouveaux modes d'organisation (organisation processuelle, management par projet, coaching...)

Consécutivement au lancement du mode projet, la direction concernée a voulu savoir pourquoi les projets inter-directions avaient du mal à se monter, pourquoi dans certains cas cela était aussi conflictuel, comment pouvait-on parvenir à faire travailler ensemble des métiers différents et sans habitude de travail en commun.

Ces demandes répondent,

à un besoin de compréhension qui se décline de plusieurs manières,

- les effets produits, émergents (expliquer l'écart entre les décisions et les effets inattendus)
- les carences organisationnelles (identifier les ressources nécessaires et non prévues), les dysfonctionnements (expliquer les situations de blocage, de tension, d'incompréhension)
- les conceptions, les logiques d'action à l'œuvre (pourquoi les acteurs se conduisent-ils ainsi, quels sont les facteurs de motivation)

à une attente de pistes d'action, à utiliser comme autant de leviers. Cette attente est d'autant plus forte que les managers doivent répondre régulièrement à la question de «comment faire différemment avec les mêmes ?» (et avec moins)

3. La spécificité de l'activité

Au final, qu'est-ce qui nous différencie d'un travail de consultant dans la mesure où nous répondons à une demande sociale d'un client dans un

temps limité et sur la base d'un cahier des charges autour de questions d'accompagnement du changement, et avec une attente de recommandations ?

Une approche compréhensive

Le travail réalisé ne s'assimile pas à une activité d'audit dans la mesure où le sociologue d'entreprise ne procède pas selon une démarche normative. Il ne cherche pas à repérer les écarts entre une norme préétablie et un fonctionnement donné. L'approche s'attache, en dehors de tout jugement de valeur ou de règles préétablies, à révéler, à analyser et à formaliser le fonctionnement social d'une situation de travail. Il s'agit de reconstruire le sens que les individus assignent à leurs actions et de faire émerger la manière dont ils comprennent, interprètent les situations et agissent sur leur environnement de travail. Le sociologue se «met à la place» de l'observé pour saisir les valeurs, les représentations et stratégies qui orientent sa perception et son action. En définitive, il s'agit de comprendre du point de vue des individus comment se vit et s'organise quotidiennement le travail en situation. Il s'agit de répondre à une question à la fois très basique et très complexe : *qu'est-ce que font les gens et pourquoi ils le font ?*

Une approche interprétative

Il s'agit bien de comprendre comment un système social fonctionne, et pas seulement « dysfonctionne ». En effet, la démarche ne se limite pas à opérer des diagnostics pour identifier des dysfonctionnements. Elle n'adopte pas en ce sens une lecture symptomatique du social qui limiterait le sociologue dans un rôle d'enregistrement des tensions, des conflits et des ruptures de toute nature.

Ce travail premier, de formalisation des ressorts de la mobilisation subjective et de l'action collective, procure dans un deuxième temps les ressources pour interpréter les tensions produites par les changements engagés, généralement à l'origine de la demande exprimée par le commanditaire.

Pour reprendre l'exemple des centres d'appels, l'analyse de cet univers professionnel se réalise à travers l'exploration de différentes dimensions. Elle demande de s'intéresser aux identités professionnelles, c'est-à-dire à la façon dont les conseillers se définissent, se représentent et mettent en œuvre leur rôle et, par suite, se réapproprient l'offre commerciale. Elle implique de porter son attention sur les parcours professionnels et les valeurs revendiquées.

Elle demande aussi de s'arrêter sur les relations de travail. La réalisation de l'activité mobilise des compétences individuelles, mais elle comporte aussi une dimension collective. Il s'agit de montrer dans quelle mesure les collègues constituent un soutien pratique (échange de savoir) et un référent (partage de valeurs orientant la manière de penser le travail et de le réaliser). Il devient aussi important de s'interroger sur la contribution de la hiérarchie de proximité, les attentes des télé-conseillers et la légitimité accordée à cette première.

Enfin, il convient de réfléchir aux fondements de la participation à l'entreprise, c'est-à-dire évaluer le degré de cohérence entre la conception de la mission de l'entreprise partagée par les conseillers, et les principes et valeurs mis en avant par l'entreprise. On cherche à savoir jusqu'où les

orientations commerciales prises trouvent ici une légitimité et une traduction dans la pratique des télé-conseillers.

Une approche dynamique

L'approche est dynamique au sens où elle ne cherche pas à recueillir des avis, des opinions et des représentations statiques. Au contraire, le sociologue donne à voir comment se construit et se déroule l'action.

Il s'agit ici de repérer les processus, les enchaînements et les dynamiques. A ce titre, on s'intéressera à la manière dont l'innovation se répand, les individus trouvent du sens et se construisent une cohérence sur la durée, les cultures de travail se façonnent et évoluent, les acteurs parviennent à coopérer, à établir des compromis et à élaborer un sens partagé....

Une approche aux fondements académiques

On peut ici pointer l'efficacité d'une formation académique et surtout d'une pratique longue de la recherche. Elles permettent globalement de disposer d'une expertise importante donnant également les moyens de répondre rapidement à des demandes précises.

Ces éléments permettent alors de problématiser plus finement les sujets et de montrer aux clients que les dimensions pertinentes du problème sont d'une autre nature, que le problème est ailleurs et se pose dans d'autres termes et, par suite, d'aborder le sujet sous un angle particulier et pertinent pour le client.

Dans une perspective de long terme, les différents travaux (études) permettent au fil du temps d'engranger de multiples théories. Cette phase d'accumulation permet ensuite de mobiliser opportunément la théorie la plus adaptée par rapport au problème soumis. A ce titre, un consultant se retrouve, dans la pratique, beaucoup plus tributaire d'un nombre limité de modèles ; il propose des solutions plus standardisées (solutions, offres plus communes). Le chercheur en entreprise peut produire une analyse appropriée au regard de la pluralité des modèles à sa disposition.

II. L'UTILITE SOCIALE D'UNE ACTIVITE DE RECHERCHE EN ENTREPRISE

La contribution de la recherche en sciences sociales en entreprise et pour l'entreprise est de différente nature :

Décryptage de la complexité organisationnelle

Le diagnostic sociologique vise à mettre en forme les mécanismes, les processus et les liens qui permettent de comprendre l'état de la régulation sociale.

Il offre par son approche globale la possibilité de découvrir les enchaînements et la complexité des phénomènes qui échapperaient à un regard trop linéaire ou trop technique. En ce sens, il peut apporter des connaissances utiles à l'action face à la complexité du système social à gérer (en mouvement).

Accès à la dimension subjective du travail

Le diagnostic sociologique s'appuie sur une analyse et une interprétation du vécu subjectif des situations de travail. A ce titre, la conduite des entretiens

s'attache à faire émerger la manière dont les individus comprennent et pratiquent leur rôle et interprètent et agissent sur leur environnement de travail.

Ce type de diagnostic permet de donner un sens à des variables sociales appréhendées, au départ, comme irrationnelles ou erratiques. Il contribue à montrer que les comportements peuvent être expliqués à travers différents concepts (culture, identité, enjeux stratégiques de pouvoir, justification) et qu'ils répondent bien à une rationalité, mais de nature subjective.

Le sociologue d'entreprise joue ici un rôle de passeur au sens où il importe des théories qui aident à comprendre les phénomènes identifiés et à les interpréter autrement. Il permet de dépasser les prénotions ou les préjugés qui ne font que renforcer les oppositions sans pouvoir les dépasser.

A ce titre, il s'agit d'aider les managers à dépasser des représentations très ancrées dans leur approche de l'organisation

- l'interprétation restrictive par la résistance au changement ; or, les individus ne sont pas opposés par essence au changement, mais aux conditions de mise en œuvre du changement
- la motivation comme problème ; or, il ne s'agit pas de s'interroger sur comment motiver, mais sur comment ne pas casser la motivation.
- la communication comme problème (attrape tout), à ce titre, les individus comprennent le plus souvent bien les orientations fixées, ce n'est pas un problème de compréhension, mais un désaccord sur les orientations, un conflit de légitimité sur les objectifs, les valeurs à retenir dans la conduite de l'activité

Mise en débat

Le diagnostic sociologique offre une base autonome d'informations donnant la possibilité de prendre de la distance par rapport aux débats en cours (souvent partiels et partiels du fait de la position organisationnelle de ceux qui y participent et des enjeux dans lesquels ils sont pris).

Il permet en ce sens de renouveler les débats en cours en leur donnant un principe de réalité (connaissance concrète et incarnée du système social) et de faire connaître la rationalité des acteurs et la signification (pour eux) de leur action.

Au final, le diagnostic produit peut aider à

- éviter l'enfermement dans des schémas de pensée, des cercles vicieux
- faire resurgir des dimensions occultées
- penser autrement la situation
- ouvrir sur la production de voies alternatives

Aide à la décision et au pilotage

Le diagnostic sociologique constitue au final une aide à la décision et au pilotage par la production et la diffusion de connaissances appuyées sur des concepts et des outils d'analyse, de nature à guider dans le choix des actions à prendre.

En ce sens, il fournit la possibilité d'agir avec le système et non contre lui, donc d'épargner des ressources et de multiplier les résultats.

III. LES LIMITES ET LES CONTRADICTIONS DE LA RECHERCHE EN SHS EN ENTREPRISE

La réalisation d'une activité de recherche en entreprise rencontre fréquemment un ensemble de difficultés et de contradictions

Une légitimité toujours précaire et à reconstruire

L'activité se déroule dans un centre de recherche industriel, soucieux et incité à montrer sa plus-value technico-économique. A ce titre, les sciences humaines doivent régulièrement manifester leur capacité à investir des sujets jugés stratégiques par l'entreprise et, par-là même, justifier de leur apport à la performance de l'entreprise. Il se pose alors fréquemment la question de la représentation et de la légitimité du métier de sociologue en entreprise.

La construction de la légitimité pour des activités en SHS est d'autant plus difficile qu'elles se prêtent mal à une évaluation mobilisant des indicateurs économiques. De plus, les recherches qualitatives ne trouvent pas de traces consolidées dans des objets facilement appréhendables et transférables. Comme le soulignait un sociologue des sciences et des techniques (Callon, 1999. p. 70) ; «des analyses, lorsqu'elles ne sont pas incorporées dans des outils qui rendent visibles et palpables leurs résultats, lorsqu'elles ne sont pas relayées par des acteurs qui les portent, n'ont aucune raison de convaincre et encore moins de mettre en forme des pratiques et des décisions».

Pratiquement, vous devenez plus légitime et vous disposez d'un public plus réceptif si vous proposez de travailler sur la relation commerciale à partir d'enquêtes de satisfaction et d'analyses factorielles. A contrario, l'enrôlement d'acteurs décideurs se complique si vous proposez un dispositif socio-éthnographique d'analyse de la relation commerciale pour comprendre les mécanismes de construction d'une relation durable.

L'instabilité chronique de nos interlocuteurs soumis à des normes managériales de mobilité

La mobilité accélérée des commanditaires oblige de manière répétée à engager un travail d'explicitation et de traduction destiné à montrer la valeur et l'utilité sociale de la contribution sociologique.

Elle comporte également un coût d'apprentissage mutuel afin que chacun comprenne les méthodes de travail et les contraintes du partenaire.

La confrontation à la mobilité de nos interlocuteurs pose avec une plus grande acuité la question de la confiance. En effet, la confiance ne se décrète pas, mais s'éprouve dans des expériences communes. La confiance se construit dans l'échange et à travers des apprentissages successifs. Ces apprentissages sont importants parce qu'ils permettent à nos commanditaires de juger de la fiabilité des chercheurs et du degré de confiance à leur accorder. D'où, l'importance de disposer d'un cadre durable d'échange pour apprendre de l'autre et établir progressivement une relation de confiance.

La rencontre contradictoire de temps différents

La conduite d'une recherche, même appliquée, se trouve confrontée à une tension entre le temps nécessaire au développement d'une expertise sur un

sujet donné et le renouvellement accéléré et contingent des sujets à investir au regard de leur légitimité institutionnelle.

Cette mise en tension de temps de nature différente se voit renforcée par la généralisation du mode projet dans des organisations matricielles. Dans ce contexte, toute recherche rencontre alors la difficulté d'ajuster deux modes d'organisation (métier / projet) qui se basent sur des rythmes et des horizons temporels, des dispositifs et des logiques d'action spécifiques

Pour donner consistance à ces points d'achoppement dans l'exercice de l'activité, nous nous proposons de revenir sur les difficultés rencontrées lors d'une recherche qui visait à assurer le suivi sociologique d'un projet technique pendant trois ans. Nous avons rencontré régulièrement et dans le cadre d'entretiens individuels approfondis des membres de l'équipe projet et participé, à titre d'observateur, aux comités de pilotage du projet.

L'association durable d'acteurs décideurs et contributeurs à la recherche

Avant de pouvoir réaliser notre premier entretien, il a fallu convaincre un ensemble d'acteurs (directeur de la R&D, chef de département initiateur de la démarche, chef de projet, hiérarchie des deux autres directions contributrices).

Au départ, il y a la nécessité de mener en amont un travail d'association indispensable à la production d'un environnement réceptif. Néanmoins, l'exercice ne se limite pas à «l'alignement» d'un ensemble d'acteurs et de ressources, mais implique d'y parvenir sur la durée.

Or, nous assistons pendant la première année du suivi au départ ou au retrait de certains acteurs ; le chef de département, initiateur de la démarche, rejoint une autre direction, le directeur adjoint prend sa retraite, le responsable de la cellule d'appui au management se trouve en congé maternité et déstabilisé par le départ de ce directeur. De plus, nous ne pouvions compter sur l'appui de notre responsable hiérarchique, le poste étant vacant et ouvert au recrutement. Il devenait alors urgent de recruter et d'associer de nouveaux acteurs / ressources indispensables au prolongement de la recherche. La recherche parviendra à se prolonger par l'obtention d'un financement auprès du chef de projet et d'une instance de pilotage chargée du suivi d'études réalisées sur l'évolution des organisations.

La recherche se trouva, l'année suivante, à nouveau fragilisée par l'ancrage de notre structure d'appartenance dans un nouveau département orienté vers la connaissance du client. Une recherche centrée sur un projet informatique développé dans un univers fortement industriel et très en amont de la production perdait tout intérêt dans notre département de rattachement. Elle ne rencontrait pas les problématiques jugées pertinentes par le département et les orientations définies par celui-ci. Le temps imparti pour poursuivre la recherche engagée demanda tout un travail de traduction auprès de comités de pilotage et le soutien du chef de projet et de notre nouvelle hiérarchie locale.

Dès lors, il se pose en permanence pour une recherche de moyen terme la question du renouvellement de ses soutiens dans l'organisation et du

dépassement de temporalités contraintes. Une telle recherche se trouve sans cesse exposée à la mobilité croissante des acteurs et au renouvellement des priorités.

En définitive, la position de sociologue en entreprise demande de combiner en permanence un travail sur l'objet et sur le contexte de sa production par une action complémentaire de traduction, d'association et de vigilance. La difficulté se trouve ici dans l'exigence de superposer des rôles ; il faut à la fois intéresser et convaincre de l'intérêt durable d'une recherche et à la fois réaliser ses travaux dans des délais contraints.

La construction d'une position de neutralité

La légitimité accordée par l'entreprise à la démarche ne suffisait pas à la construction d'une relation de confiance avec un sociologue inconnu de la plupart des contributeurs. De plus, nous nous trouvions identifié à la R&D par notre appartenance à cette direction contributrice au projet et affectant un de ses responsables hiérarchiques à la conduite du projet Indus (chef de projet R&D). Avant même d'entrer en contact avec nos interlocuteurs, nous ne pouvions échapper à un travail «d'étiquetage» pouvant participer à éveiller des soupçons sur la partialité de nos analyses.

Dans ce contexte, nous nous sommes attaché à construire une image et une position de neutralité, d'autant plus indispensable que les tensions et les rivalités traversaient régulièrement les rapports entre les directions. Nous apportons un soin tout particulier à ce travail de «présentation de soi» pour essayer d'interférer sur les représentations et les intentions attribuées. Nous insistions sur l'absence de familiarité avec le milieu de la production et d'enjeux directs dans l'avancée du projet, contrairement aux ingénieurs R&D contributeurs. Nous revenions sur le caractère général de la mission conférée, c'est-à-dire la production d'enseignements exploitables dans la conduite de projets inter-directions. Il s'agissait de s'intéresser, à titre expérimental, à un projet, mais à la fois d'en dépasser la spécificité.

L'acceptation du chercheur en entreprise et la traversée du projet pendant plusieurs mois demande de doser finement la distance et l'engagement, la familiarité et l'étrangeté avec le milieu étudié.

La légitimité de notre contribution au projet a découlé, en partie, de la neutralité attribuée – perception d'une parole jugée objective (distanciée) et inscrite dans la quotidienneté de l'action. Elle a contribué, dans les faits, à rendre recevable l'analyse produite par une grande partie des contributeurs du projet et à faciliter l'adoption d'une posture réflexive.

Une recherche emprise aux rapports de pouvoir de la structure étudiée

L'appropriation d'une recherche, de ses diagnostics se trouve aux prises des enjeux locaux de pouvoir. Comme l'avance M. Uhalde, «l'écoute de l'acteur se construit au travers des opportunités ou des risques que représentent pour lui le diagnostic». A deux reprises, nous avons ressenti particulièrement l'ombre des rapports de pouvoir sur la dynamique d'appropriation de la recherche.

A la fin du projet, les priorités se bousculent et les rapports de pouvoir s'intensifient. Chaque direction cherche alors à obtenir prioritairement la satisfaction de ses besoins. Dès lors, les interviewés se révèlent moins disponibles et ouverts affectant, par là-même, la dynamique d'appropriation du diagnostic produit. L'acteur défenseur d'intérêts particuliers prend fortement le pas sur le sujet apprenant.

Cette prédominance de l'acteur dans le rapport établi à la recherche, nous l'avons aussi fortement ressenti au moment de l'entrée dans le projet. Les deux directions les plus faibles appréhendaient, notamment, la recherche comme le moyen de révéler, sinon de dénoncer l'asymétrie des relations et de parvenir à construire des jeux plus équilibrés.

Au contraire, la hiérarchie de la direction occupant une place hégémonique s'est montrée sceptique quant à la pertinence d'un suivi sociologique. Elle présentait le risque d'une mise en visibilité du système d'acteurs pouvant se traduire par un rééquilibrage des forces.