

## **Les mystères de la restitution**

Marc UHALDE

*Laboratoire de Sociologie du Changement  
des Institutions- CNRS*

Quiconque a eu un jour l'occasion de présenter les résultats d'une enquête sociologique en entreprise, sait combien la *restitution*<sup>1</sup> constitue un moment intense et capricieux. Tout peut s'y jouer, s'y construire ou s'y défaire, au point que nombre de praticiens l'identifient comme une séquence essentielle de leur pratique professionnelle. Or, cette conviction reste généralement confinée dans les limbes de l'expérience personnelle. Elle est peu discutée, peu justifiée. Un voile opaque couvre la dimension psycho affective des expériences relationnelles qui l'ont forgé, où se confrontent nécessairement des "réussites" et des mises en cause personnelles, voire des blessures narcissiques. Tout aussi obscure reste la question de l'opérationnalité de la restitution, de ses effets de changement sur les acteurs. La restitution, acte professionnel majeur, se présente dans un halo de mystère.

Nous voudrions développer ici l'hypothèse que de telles expériences et de tels sentiments renvoient la problématique fondamentale de l'articulation entre Connaissance et Action, dont la restitution constitue un moment de cristallisation. Au cœur de multiples dynamiques, l'exercice de la restitution prend la figure d'un art, où l'inspiration et le savoir-faire rejoignent l'application de simples techniques. Mais si l'association problématique de la connaissance et de l'action travaille au corps le sociologue d'entreprise dans sa pratique quotidienne, elle intervient aussi de manière cruciale dans le procès de constitution des professions. La connaissance savante ne se substitue jamais à l'action, mais elle en constitue cependant des repères praxéologiques précieux.

C'est pourquoi, dans la perspective de la professionnalisation croissante des sociologues d'entreprise, l'engagement d'un travail d'élucidation des dynamiques de la restitution paraît aujourd'hui incontournable. Trois idées sont ici présentées, qui ne prétendent évidemment pas couvrir toutes les dimensions de ce vaste projet :

- La restitution est une situation de communication singulière, en raison de la nature même de son objet : un message "scientifique", "sociologique" et longuement élaboré.
- La restitution est un processus d'activation des dynamiques qui fondent la vie collective au travail, en particulier les dynamiques cognitives, stratégiques et culturelles.
- La restitution enfin est un rapport social singulier entre l'intervenant et les acteurs, marqué par un débat sur l'orientation de l'action.

Compte tenu de ces hypothèses, une esquisse des compétences mises en oeuvre dans l'exercice de la restitution peut être dressée.

---

<sup>1</sup>Le terme de "restitution" est communément employé par les intervenants se référant à la sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Ce terme ne nécessite aucun substantif pour évoquer immédiatement tout un pan de la pratique professionnelle de la sociologie en entreprise. Il est utilisé en tant que tel dans ce texte.

## **Le diagnostic sociologique d'entreprise comme objet singulier de communication**

Restituer une analyse sociologique à des acteurs d'entreprise, c'est tout d'abord s'inscrire dans une situation de communication. Celle-ci se compose basiquement d'un émetteur, d'un récepteur, d'une qualité de transmission et d'un message. Ce schéma, bien qu'outrancièrement réducteur de la relation entre le sociologue et les acteurs, permet néanmoins de prendre la mesure de la singularité du message transmis et de la contingence qu'il fait peser sur cette situation de communication.

### ***Un message scientifique***

En première caractéristique, ce message se définit par la scientificité, et son corollaire, la complexité. Cette complexité trouve son origine même dans la contractualisation entre l'entreprise et le sociologue. Ce dernier, qu'il ait le titre institutionnel de consultant, de chercheur ou d'enseignant, est identifié par sa capacité à traiter de problèmes complexes, multidimensionnels, fuyants, qui échappent aux approches mécanistes disponibles sur le marché du conseil. Par un effet de spécialisation et de construction du marché, le sociologue intervenant tend à se voir confier régulièrement des missions dans lesquelles il lui est demandé "d'aller plus loin".

La *complexité* du message à communiquer réside tout d'abord dans l'agrégation de très nombreuses données d'observation. On peut estimer qu'une enquête moyenne revient à manipuler et à mettre en cohérence une centaine de modalités de variables <sup>1</sup>. A ce titre, les procédés mis en oeuvre sont comparables aux traitements multifactoriels de données statistiques, connus pour leur sophistication. En second lieu, le diagnostic sociologique propose généralement plusieurs interprétations successives d'un phénomène social, qui s'agrègent finalement autour d'une "forme interprétative" globale. Il peut même s'agir dans certains cas d'une approche multi référentielle, combinant des conceptualisations habituellement manipulées séparément : une analyse du marché du travail couplée avec une analyse interne de l'organisation, une incorporation des outils de la sociologie du développement local dans une enquête sur une entreprise "localisée" ou encore certaines approches culturelles du travail mêlées à des analyses interactionnistes. La complexité du message réside à la fois dans la multiplicité des données traitées et dans la multiplicité des interprétations possibles d'un phénomène, donc, dans la relativité de l'explication du social. Il est fréquent d'observer que les récepteurs du message découvrent cette relativité au moment de la restitution, témoignant ainsi d'une assimilation de la sociologie à une science d'élaboration de modèles experts, capables de produire une vérité unique et intangible sur la réalité. Cette méprise occasionne alors des demandes de justification sur la scientificité de la démarche sociologique, et une nécessité d'argumentation de la part de l'intervenant.

---

<sup>1</sup> Cette estimation très rapide repose sur les données suivantes : analyse de 15 thèmes de discours, chacun donnant lieu à 6 modalités d'expression. En fait, l'enquête qualitative conduit à agréger dans le raisonnement bien d'autres données, en particulier, la dimension non verbale des entretiens dont une large partie n'est pas consignée formellement, l'observations des lieux, des gens, de leurs pratiques professionnelles et rituelles ainsi que les impressions personnelles, comme le sentiment de vide des locaux, d'enfermement, d'ouverture. Dès que le travail d'enquête dépasse l'horizon de plusieurs journées, le sociologue raisonne de manière synoptique par imprégnation du "monde social" concerné.

### **Un message sociologique**

La sociologie est à la fois la discipline la plus proche et la plus étrangère aux individus. Chacun de nous peut légitimement revendiquer "connaître le sujet" en tant qu'être social, ayant traversé depuis son plus jeune de multiples expériences de rapport aux autres. Ce sujet familier nous conduit naturellement à produire des interprétations de sens commun, issues de l'expérience. Dans le cadre du travail, cette familiarité des acteurs avec les faits sociaux se renforce nettement en raison de la densité d'expérience que procure la vie en organisation. Les individus y passent une grande partie de leur temps utile, ils côtoient souvent pendant plusieurs années les mêmes personnes, et font l'apprentissage des travers du système "réel" de l'entreprise au cours de leur carrière et de leurs mobilités. La vie de travail produit une intensité particulière de "connaissance familière" et d'interprétations de sens commun.

Or en tant que science de l'interprétation des faits sociaux, la sociologie propose de revisiter le familier avec étrangeté. Elle prend de front les théorisations spontanées, "l'illusion du savoir immédiat" <sup>1</sup>, propose une version alternative aux représentations communes de la réalité. C'est à travers la thématique de la *distanciation* évoquée dès l'origine par DURKHEIM <sup>2</sup> et rappelée par BOURDIEU <sup>3</sup>, qu'elle s'est peu à peu constituée en tant que science.

Cette caractéristique majeure structure inévitablement la situation de restitution. Par construction, l'intervenant détient un ascendant sur ses interlocuteurs, se pose dans une relation asymétrique sur le plan du savoir. La connaissance ordinaire <sup>4</sup> se confronte à la connaissance savante. Plus que dans tout autre situation, la sociologie appliquée et restituée aux acteurs de l'entreprise détient un capital de violence sur le sens commun, donc sur les acteurs. On trouvera là une explication possible à des réactions aussi diversifiées que la fascination intellectuelle, voire la "révélation" (au sens fort de la compréhension renouvelée d'un phénomène pourtant familier), ou le rejet pur et simple du message transmis.

### **Un message longuement élaboré**

Enfin, la situation de restitution peut être analysée comme un choc de temporalités. Le diagnostic généralement restitué en une heure trente, est le produit d'un travail de plusieurs semaines, voire de plusieurs mois. Le rapport entre ces deux temporalités donne une taux de compression du temps de l'ordre de 99% <sup>5</sup> ! Le temps d'élaboration ne se justifie pas uniquement par les contraintes méthodologiques et logistiques de l'enquête (planifier les entretiens, traiter le matériau...), il intègre aussi la donnée contingente de la "maturation", à savoir la lente agrégation de l'ensemble des données d'enquête autour d'une analyse d'ensemble cohérente. Cet investissement en temps signe la supériorité acquise par le sociologue sur le sens commun; il constitue par ailleurs une des conditions majeures de sa plus value vis à vis de ses interlocuteurs. La situation

---

<sup>1</sup> Bourdieu, Chamboredon, Passeron, *Le métier de sociologue*, Paris, Mouton, 1968

<sup>2</sup> DURKHEIM, *Les règles de la méthode sociologique*, PUF, 1937

<sup>3</sup> op. cit.

<sup>4</sup> Christian MOREL, *Le mal chronique de la connaissance ordinaire*, Gérer et Comprendre, septembre 1992

<sup>5</sup> sur la base du calcul : Temps de restitution / Temps d'élaboration du diagnostic, soit 1,5h / 200h (soit 5 semaines de travail) -1 = 99,25

de restitution recèle alors un paradoxe : elle est justifiée par une volonté des interlocuteurs de partager et de "s'approprier" cette avance sur le sens commun, or elle ne leur permet pas d'employer le chemin qui y conduit habituellement, à savoir le processus d'enquête et de traitement du matériau. Ce paradoxe donne à la pratique de la restitution la dimension d'un art : l'art d'exposer des faits et de produire un *sens* à travers la théorisation, mais aussi l'art de transmettre les émotions, les couleurs, la vie réelle d'un monde social en un temps relativement bref. Là où BALZAC s'appesantit longuement sur la description d'un banquier alsacien emblématique de la bourgeoisie du 19ème siècle, l'intervenant doit peaufiner son art des "figures" dans des conditions matérielles et temporelles très limitatives.

La situation de restitution du diagnostic sociologique peut être ainsi définie par trois contraintes structurelles : l'obligation de rendre intelligible un message complexe, l'obligation de retraduire dans le registre du sens commun un message construit par distanciation, et enfin, l'obligation de réintégrer un cheminement intellectuel de longue haleine dans un temps très court, sans trahir la "sensibilité" du terrain. Le sociologue se trouve face à un travail de double "traduction" : traduction du social (objet de l'enquête), mais aussi traduction de la sociologie, (intelligibilité de ses méthodes, de ses concepts).

### **La restitution comme processus d'activation d'une dynamique socio-cognitive**

La situation de restitution recèle néanmoins une autre épaisseur dès lors que l'on considère sociologiquement la position des "récepteurs". Pour la sociologie, la subjectivité des individus, leurs représentations de la réalité et leurs modes de raisonnement sont pour une large part structurés par la position sociale qu'ils occupent. Selon les théories, cette position peut être relative à des milieux d'origine et à la structure des rapports entre classes sociales (BOURDIEU), à l'inscription dans un rapport social d'historicité (TOURAINÉ), à la structure de rapports de pouvoir locaux et contingents (CROZIER), à leurs effets micro culturels (SAINSAULIEU) ou encore à des trajectoires ou des expériences sociales (DUBAR, DUBET). Cette hypothèse conduit à considérer que toute écoute de résultats d'enquête est socialement située, ce qui invite par conséquent à une sociologie spécifique de l'écoute de la sociologie. Trois registres nous semblent être activés concomitamment en situation de restitution, rendant compte de l'existence d'une véritable dynamique sociocognitive de l'écoute et de l'appropriation des analyses sociologiques.

#### ***Une dynamique cognitive***

A un premier niveau, souvent le plus manifeste, la restitution d'une analyse sociologique introduit une confrontation potentielle entre deux modes de représentation de la réalité : une représentation forgée par l'expérience d'une position d'acteur dans le système, et une représentation de la réalité objectivée par la méthode sociologique. L'écart entre ces deux formes de représentation de la réalité pose à l'acteur le problème de la résolution d'une dissonance, dont la restitution s'offre comme moment et comme objet de résolution.

Deux comportements types s'observent fréquemment. Le premier se traduit par la reconnaissance de la validité et de l'intérêt de l'analyse. Dans ce cas, l'individu met en

oeuvre un mécanisme de rationalisation de l'écart entre les deux formes de représentations de la réalité, selon divers processus : fascination par le modèle interprétatif, cohérence de la démonstration, réponse à des questions non solutionnées par l'expérience personnelle... Le second comportement consiste en un rejet pur et simple de la lecture savante de la réalité. Il se traduit par une attaque de la méthode, par des demandes de justification infinies et par la mise en doute de l'impartialité du sociologue. De tels phénomènes conduisent beaucoup d'intervenants à parler de "pédagogie de la restitution". Le sociologue y apparaît dans un rôle de formateur ou d'enseignant, qui instrumente pédagogiquement la transmission d'un "modèle" à ses interlocuteurs. Dans une vision fruste de l'acte pédagogique, les individus se présentent à lui comme des "élèves", doués de prédispositions à apprendre plus ou moins développées, en fonction de leur formation initiale, de leur parcours formatif, de leur structure cognitive ou encore de leur milieu d'origine <sup>1</sup>.

Les développements récents de la psychologie cognitive montrent que l'apprentissage cognitif consiste à modifier les *conceptions* de l'individu, définies comme "une grille de lecture, d'interprétation et de prévision de la réalité et sa prison intellectuelle" <sup>2</sup>. L'apprentissage est le fruit d'un paradoxe, fondé sur l'intérêt manifesté par l'apprenant pour un nouveau savoir mais aussi sur sa résistance à "une acculturation à ce qui lui est étranger". Le "moment pédagogique" <sup>3</sup> devient le théâtre où l'enrichissement et la résistance des structures cognitives entrent concrètement en tension.

Si l'expérience donne souvent raison à cette première approche psycho pédagogique de la restitution, elle s'avère cependant insuffisante pour rendre compte des mécanismes à l'oeuvre chez un public d'adultes en situation professionnelle. Les recherches en psychologie appliquée à l'éducation mettent aujourd'hui l'accent sur la notion d'*intérêt* de l'apprenant. Il n'y a pas d'apprentissage réel si l'individu ne perçoit pas "l'intérêt d'une activité pédagogique en fonction des buts qu'il poursuit" <sup>4</sup>. Ce lien entre *intérêt* et *apprentissage* a deux vertus majeures. Tout d'abord, il invite à réintroduire dans l'analyse de la restitution le statut d'acteur de l'apprenant, en considérant pleinement sa situation de sujet impliqué dans l'objet même de l'enseignement (le système et ses acteurs). En second lieu, cette perspective milite en la faveur d'une articulation plus soutenue entre cognition et sociologie, rejoignant le chemin inverse que fait depuis des décennies la sociologie pour rendre compte de l'activité cognitive des acteurs <sup>5</sup>. Elle ouvre aussi explicitement la voie à une sociologie de l'apprentissage cognitif et social par la sociologie.

---

<sup>1</sup> on remarquera à ce titre que les sciences de l'éducation ont principalement emprunté à la sociologie la théorie de l'*habitus* de P. Bourdieu, afin de rendre compte des effets de reproduction de l'apprentissage scolaire. Cette approche est aujourd'hui largement rejetée concernant l'analyse des mécanismes d'apprentissage, car elle tend à invalider d'emblée toute possibilité de développement cognitif, indépendamment de la culture transmise par le milieu d'origine, ce que la pratique pédagogique infirme très souvent.

<sup>2</sup> GIORDAN, GIRAULT, CLEMENT, *Conceptions et connaissance*, Peter Lang, 1994

<sup>3</sup> MERIEU, Philippe, *La pédagogie entre le dire et le faire*, ESF, 1995

<sup>4</sup> VIAU, Roland, *La motivation*, in Sciences Humaines, Hors série, n°12, *Eduquer et apprendre*, 1996

<sup>5</sup> les travaux précurseurs de MARCH et SIMON sur la théorie de la décision ont conduit à formuler le concept de *rationalité limitée*, repris comme postulat par la sociologie française de l'organisation.

### **Une dynamique "stratégique" d'appropriation du diagnostic**

La prise en compte de l'individu comme "acteur" complexifie considérablement la problématique de l'appropriation du diagnostic sociologique. Elle invite à considérer le processus d'appropriation (ou de rejet) comme l'articulation de deux processus : un processus d'apprentissage cognitif, largement défini par la trajectoire formative et intellectuelle de l'individu, et un processus d'appréhension des opportunités d'action, lié à la position de l'individu dans le système au moment de la restitution. Cette affirmation postule l'existence d'un double registre de compréhension dont le clivage ou au contraire la cohérence définit l'intégration du message sociologique. Au-delà de la *compréhension intellectuelle* du message, il existe une *compréhension d'acteur* où le calcul peut surpasser et annuler la capacité d'apprendre.

Dans cette perspective, l'écoute de l'acteur se construit au travers des opportunités ou des risques que représentent pour lui le diagnostic, et plus généralement la démarche d'intervention. L'acteur l'anticipe comme un objet ou un processus qui peut modifier la "structuration sociale de champ" <sup>1</sup>, à savoir l'équilibre des pouvoirs d'une situation sociale donnée. Dans ce type de situation, le diagnostic peut être perçu comme une stratégie ou une ressource potentielle de l'un des acteurs, qui vise à modifier les règles du jeu local. Ressource pour l'un, il devient contrainte pour l'autre. Ce processus fût clairement identifié lors d'une enquête commanditée par une direction centrale auprès d'un centre technique d'une grande entreprise industrielle. La présentation des résultats au comité de direction du centre technique a donné à lieu deux types de réactions caractéristiques : une première phase de critique forte du protocole d'enquête et de rejet des résultats de l'enquête, puis, deux mois plus tard, une phase d'intérêt, et même d'investissement des acteurs dans l'approfondissement des hypothèses d'analyse. Ces deux attitudes paradoxales n'ont pu s'expliquer qu'en découvrant un rapport social caché qui articulait les relations entre le centre technique et la direction centrale et dont la restitution avait dévoilé la force et l'enjeu. La première présentation des résultats avait été anticipée par les acteurs locaux comme une stratégie de dévoilement de leurs modes de fonctionnement, risquant de justifier scientifiquement une réorganisation importante que projetait le niveau central depuis quelques temps. Deux mois plus tard, les cadres locaux se montraient tout à fait sereins, parce qu'ils avaient réussi à tourner à leur avantage les résultats de l'analyse, notamment en démontrant les vertus de leur autonomie de gestion vis à vis de la direction centrale. Ils s'ouvrirent alors à une pleine compréhension de l'analyse et commencèrent à s'engager vers une remise en question de leurs propres pratiques de management. Dans bien d'autres situations, cette transposition d'une contrainte en opportunité ne parvient pas à s'opérer. Les acteurs résistent tout simplement à l'analyse et la disqualifient parce qu'ils anticipent, à tort ou à raison, un risque de réduction de leur marge de manoeuvre.

Le sociologue intervient généralement dans un espace affranchi de toute relation de pouvoir directe et explicite. Par la composition et l'enchaînement des séances de restitution, il cherche souvent à créer des espaces d'apesanteur réflexive, où les acteurs mettent en veille leurs interactions ordinaires, pour se projeter intellectuellement dans

---

<sup>1</sup> FRIEDBERG, Erhard, *Le pouvoir et la règle*, Seuil, 1993

une autre vision de la réalité. Cette conception de la restitution, largement défendue par la sociologie française de l'organisation, accorde un poids prépondérant à la modification des représentations de la réalité dans une perspective de changement social. Cependant, ces espaces francs n'évacuent jamais totalement l'*acteur* qui se cache dans tout individu apprenant. Nous faisons l'hypothèse que, même lorsque le jeu social ne s'exprime pas explicitement dans la situation de restitution (par des prises à parti entre acteurs, des demandes de justifications ou des amorces de négociation), il continue de structurer l'écoute des individus, car ceux-ci se projettent inévitablement dans le "faire".

### ***Une dynamique culturelle d'engagement dans l'action***

La problématique de l'appropriation d'une analyse sociologique interfère aussi avec les dynamiques culturelles qui traversent toute organisation. Conçue de manière minimaliste et cognitive, le fait culturel se présente comme un espace qui borne les capacités d'action stratégique des acteurs. La "culture comme capacité" <sup>1</sup> indique les marges dans lesquelles les acteurs pourront faire évoluer leurs représentations de la réalité, donc de l'action, mais aussi probablement les limites infranchissables de l'apprentissage d'un nouveau regard. Dans cette approche, la culture reste subordonnée à la rationalité "stratégique" de l'acteur, ce qui renforce finalement l'analyse précédente.

En revanche, une problématique spécifique apparaît dès lors que la culture est conçue de manière plus extensive comme "un ensemble de normes, de valeurs et de représentations" <sup>2</sup> structurant de manière autonome les comportements et attitudes des individus. Cette perspective permet d'isoler des phénomènes distincts de ceux évoqués précédemment, en les complétant le plus fréquemment.

Le premier phénomène, probablement le plus fréquent, met en situation les normes de comportements, et en particulier les normes de décision, face à la question du changement. Un diagnostic sociologique peut être intellectuellement et stratégiquement intégré par les acteurs, mais il peut aussi les laisser totalement désemparés face à la mise en oeuvre de décisions ou de pratiques alternatives. Dans ce cas de figure, les acteurs *comprennent* l'intérêt du changement, mais *ne savent pas comment faire*. Ils découvrent que leur mode de fonctionnement ordinaire, cristallisé en normes collectives, constitue le principal obstacle à leur propre volonté de changement. Cet obstacle s'avère d'autant plus difficile à lever qu'il concerne une dimension très intime de la vie collective. Le risque anticipé par les individus concerne cette fois la perte de leur identité et de leurs repères collectifs.

Dans d'autres situations, la restitution d'une analyse sociologique se heurte aux valeurs et aux idéologies portées par les acteurs. Tel fût le cas lors d'une démarche auprès de militants syndicaux portés par une vision oppositionnelle des rapports sociaux, qui ne purent accepter la révélation de la culture "participative" des salariés qu'ils représentaient. Dans certains cas d'entreprises constituées originellement sur une culture pionnière, il n'est pas rare de constater la résistance profonde des dirigeants au dévoilement de logiques de participation utilitariste à l'entreprise. La tension réside non seulement, à un niveau cognitif, dans un décalage entre la réalité perçue et la réalité objectivée par le sociologue, mais plus profondément, à un niveau idéologique, dans un mode d'action porté par des valeurs.

---

<sup>1</sup> M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977

<sup>2</sup> Renaud SAINSAULIEU, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, FNSP, 1987, 1997

La séquence de restitution peut être aussi le théâtre d'une tension symbolique lorsque les participants fondent leur identité sur le savoir. Par son avance sur la connaissance ordinaire, le sociologue fait, malgré lui, violence aux positions symboliques d'experts construites dans l'entreprise. Il est d'emblée perçu dans un rapport de concurrence. La résistance à l'appropriation prend alors le sens d'une déstabilisation identitaire et se résout fréquemment par la réintégration des apports de l'analyse sociologique dans l'argumentaire personnel des experts internes, qui constitue la base de leur légitimité et de leur pouvoir au sein de l'entreprise.

### **La restitution comme rapport social de construction de société**

Dès les premiers âges de la sociologie, les sociologues ont questionné le rapport problématique entre la production de connaissances scientifiques et l'action sur la réalité sociale. Dans *Le savant et le politique*, Max WEBER s'attachait à montrer la distinction de vocation et d'éthique entre l'homme de science et l'homme d'action. Pour lui, ces deux activités devaient rester distinctes, même s'il acceptait que les produits de la science puissent être utilisés par les hommes d'action. Le métier de sociologue, tel que le définirent plus tard BOURDIEU, CHAMBOREDON et PASSERON, repose sur une *rupture avec le sens commun* et la mise en oeuvre de pratiques de contrôle des présupposés dont est porteur le sociologue, du fait de sa qualité d'acteur social. Cette posture "scientifique" apparaît bien comme une condition essentielle du travail de sociologie appliquée à l'entreprise. Elle seule permet de se départir de tout jugement de valeur, de produire un diagnostic incontournable des mécanismes de régulations sociale d'une organisation, tout en sachant d'ailleurs que cette épreuve de vérité justifie chez le commanditaire - parfois confusément il est vrai - le recours à un intervenant identifié "sciences sociales". Pour une part de son travail, le sociologue d'entreprise s'inscrit bien dans le rôle du savant en cherchant à s'extraire de la condition du "politique".

Toutefois, la distinction farouche entre posture scientifique et posture d'action reste discutable. Dans la pratique, le sociologue emprunte constamment un chemin de crête entre ces deux versants et se trouve contraint d'y trouver une posture stable et justifiable. La situation de restitution ne constitue en fait qu'une séquence explicite de la *relation d'intervention* qui relie le sociologue-acteur aux acteurs de l'entreprise. Cette interaction, singulière et complexe, mérite d'être décryptée à plusieurs niveaux. PE. TIXIER<sup>1</sup> insiste sur le fait que la recherche intervenante est "productrice d'échanges fantasmatiques" qui risquent constamment d'entraîner le sociologue dans l'irréel. Aux prises avec la dynamique du transfert, le sociologue doit prendre acte de la relation clinique qui s'instaure entre lui et les acteurs. L'essentiel devient alors de mettre en oeuvre des "procédures de contrôle" visant à anticiper et à maîtriser ces dérives. La question éthique se pose aussi centralement, puisque le travail du sociologue consiste à dévoiler des pratiques et des stratégies que les acteurs souhaitent souvent garder dans l'opacité. "Dévoiler les puissants et masquer les faibles ?", s'interroge N. ALTER<sup>2</sup>. Pour lui, le sociologue ne peut, ni "se réfugier dans la citadelle de l'extériorité", ni se considérer pleinement comme acteur de l'organisation. Il est par conséquent conduit à

---

<sup>1</sup> PE. TIXIER, *La recherche intervenante en milieu syndical*, Education permanente, n°113, 1992, L'intervention du sociologue dans l'entreprise.

<sup>2</sup> N. ALTER, *Dévoilement des acteurs et des décisions*, Education permanente, n°113, 1992, L'intervention du sociologue dans l'entreprise.

résoudre ce paradoxe en dévoilant sa propre conception éthique des rapports sociaux, comme gage de la sélection des informations qu'il s'autorise à mettre en scène dans les restitutions.

On peut ajouter à ces analyses l'hypothèse que le sociologue agit vis à vis des acteurs aussi en fonction de la vision du monde social dont il est porteur, consciemment ou non. Cette vision s'imisce tout d'abord dans ses choix théoriques, qui incorporent des réponses spécifiques à des questions fondamentales, comme la causalité (linéaire ou circulaire), la conception de l'acteur (libre ou dominé), le changement social etc. La force de conviction dont il usera pour appuyer sa démonstration ne laissera généralement aucune place à un débat épistémologique avec ses interlocuteurs sur les présupposés "politiques" de telle ou telle théorie. Ces choix originels s'imposent donc dans la relation d'intervention. De manière plus explicite, le travail de restitution conduit le sociologue à opérer de multiples choix, concernant aussi bien le mode de présentation des résultats, la configuration de l'assistance, le nombre de restitutions que les arguments mobilisés face aux acteurs. La plupart du temps, le sociologue est seul maître de ces choix et si une partie d'entre eux renvoie à une anticipation des résistances chez ses interlocuteurs, une autre se justifie essentiellement par sa propre vision de société. De même, s'il s'engage plus fortement dans un travail d'accompagnement du changement, la dimension sociopolitique de son action professionnelle se manifesterá. L'accompagnement ne se résume jamais à une pratique non normative. L'accompagnement, comme le changement, reste relatif à un état-but, et la définition de cet état-but représente, dans sa définition ou dans le processus qui y conduit, une orientation d'action qui échappe à la stricte définition de la posture de distance scientifique. De manière plus ou moins avouée, le sociologue tend toujours à influencer sur la définition de cette orientation d'action. Il peut le faire de manière défensive, en s'arc-boutant par exemple sur les principes déontologiques qui régissent sa pratique ou de manière offensive, en créant les conditions d'un débat explicite sur les critères présidant à la décision d'actions alternatives ou correctrices. Dans des cas extrêmes, la dimension "sociopolitique" de la relation d'intervention est mise à nu. Par exemple, lorsque le sociologue est pris à parti pour renforcer un rapport social de domination sur les employés. Le désaccord sur les valeurs entraînera alors très probablement une rupture de la relation.

*L'accord sur les valeurs*, théorisé par le courant de l'intervention sociotechnique <sup>1</sup> à partir de l'expérience scandinave de démocratie industrielle, comme une condition essentielle de réussite des projets de changement, est la manifestation d'une relation structurée par la confrontation de projets de société. Cependant, dans la plupart des situations ordinaires d'intervention et de restitution, cette dimension reste implicite.

En dehors de l'hypothèse culturelle qui consisterait à souligner les différences fondamentales entre la France et les pays d'Europe du Nord en matière de négociation sociale, on peut y voir l'expression d'une relation sociale particulière. Le sociologue est légitimé au titre de son impartialité dans le registre de l'analyse des situations sociales. Perçu comme un expert, on attend fréquemment de lui qu'il propose une continuité "scientifique" entre l'analyse et l'action, au travers des fameuses "recommandations".

---

<sup>1</sup> ce principe est rappelé par M. LIU dans *Fondements et pratiques de la recherche action*, L'Harmattan, 1998. Voir aussi l'analyse de D. MARTIN, *Démocratie industrielle*, PUF, 1992

Cette ambiguïté du travail sociologique répond non seulement à une faible sensibilisation des managers aux sciences sociales en France, ou plus profondément à la rémanence du mythe positiviste en matière de gestion des hommes, mais surtout à une opacité maintenue par le sociologue lui-même sur ce point. Cette opacité augmente a priori sa légitimité dans la transmission des résultats d'enquête, et lui donne un appui supplémentaire pour tenter de lever les nombreuses résistances à l'appropriation qui se présente à lui. Dans cette relation toujours réversible, aborder de front la question sensible et fondamentalement politique du monde social à construire risquerait de rompre toute dynamique d'apprentissage.

En revanche, et paradoxalement, on peut avancer l'idée que les acteurs acceptent généralement d'autant mieux de s'engager dans des apprentissages intermédiaires (cognitifs, position de pouvoir) qu'ils se *sentent* en accord avec le sociologue sur la visée du changement. La confiance, tout autant que la distance, est nécessaire au "déplacement" des acteurs; mais une confiance signifiée plutôt qu'explicitée, parce que la relation d'intervention repose sur le caractère toujours conditionnel de l'écoute et des ajustements réciproques. L'activité critique du sociologue, conçue comme levier principal d'apprentissage, ne peut souffrir la collusion entre sociologue et acteurs d'entreprise. L'idéologie doit donc être nécessairement reléguée à un second plan pour laisser place aux débats, aux dénonciations et aux prises à parti qui constituent autant d'étapes nécessaires au processus d'apprentissage. Elle doit cependant rester présente, être suffisamment signifiée et partagée avec les acteurs pour qu'ils acceptent de s'engager dans des changements souvent coûteux psychologiquement.

### **Éléments de réflexion sur la pratique professionnelle du sociologue d'entreprise**

La restitution d'analyses sociologiques en entreprise n'est en rien un processus mécanique, qui constituerait l'aboutissement ultime d'une démarche d'enquête. Elle se présente au contraire comme une séquence à haute densité sociale, où s'accumulent les différentes dimensions problématiques de l'intervention par la connaissance : une dimension pédagogique (faire comprendre différemment l'univers de travail), une dimension clinique (aider les acteurs à en tirer parti, à se repositionner) et une dimension sociopolitique (traiter la question du monde social à construire). Deux conséquences majeures en matière de pratique professionnelle découlent de ces constats.

#### ***La restitution comme stratégie d'intervention***

Les difficultés intrinsèques de la présentation d'analyses sociologiques (complexité, scientificité et temporalité), polarisent structurellement le sociologue sur le registre de la cohérence interne de son analyse et de sa mise en forme. La préparation de la restitution représente un espace clos sur lui-même, où le sociologue se débat dans un face à face avec son matériau. La mise au point de son message suppose la mobilisation d'une ressource professionnelle élaborée : une compétence de démonstration sociologique, composée de savoirs théoriques, de savoir-faire d'interprétation et de mise en scène de l'histoire sociale de l'institution concernée. L'ampleur de cette tâche explique qu'il omette fréquemment d'intégrer dans cette préparation une anticipation des dynamiques complexes du système-récepteur, telles qu'elles ont été esquissées dans ce texte. Or, cette anticipation constitue probablement l'une des clés majeures de l'intervention par le diagnostic sociologique.

Ce travail d'anticipation des modalités de réception d'une analyse socio-institutionnelle est en réalité à portée de main. Il dépend d'une condition essentielle : poser cette séquence de travail comme une activité à part entière. Il s'agit, d'un point de vue organisationnel, de dégager le temps et les outils nécessaires à la formalisation de cette analyse. Sur le fond, il s'agit de répondre à des questions "ordinaires", eu égard au travail sociologique : que sait-on des processus qui traversent les interlocuteurs, de leurs logiques d'action, des enjeux qui les rassemblent ou qui les divisent, du décalage potentiel entre leur représentation de la réalité et les résultats du diagnostic etc. ? Dès lors, le sociologue découvrira qu'il dispose d'un nombre d'indices et d'informations considérables lui permettant de poser, sinon des certitudes, du moins de fortes probabilités sur les réactions de ses interlocuteurs à la restitution. Sur le plan des compétences, l'anticipation s'appuie sur les mêmes savoirs et savoir-faire que ceux mobilisés dans le travail de diagnostic. Seulement, ces savoirs se trouvent appliqués à une réalité différente, celle de son ou de ses interlocuteurs.

A cette étape, le sociologue risque d'être confronté à un paradoxe chronique des démarches de diagnostic en entreprise. Les commanditaires de la démarche, s'ils occupent des positions de décision, apparaissent fréquemment comme les acteurs centraux du changement, sur lesquels se cristallisent par conséquent tout l'enjeu des restitutions. Or, ce sont précisément ces acteurs sur lesquels la connaissance du sociologue est la moins avancée. La raison communément observée tient au fait que, dans la négociation du protocole d'intervention ou de recherche, le sociologue s'interdit d'intégrer explicitement son interlocuteur dans son échantillon d'enquête, si ce n'est par des voies détournées, lors de conversations informelles ou d'entretiens initiaux d'analyse de la demande. Cette pratique entre en contradiction absolue avec le paradigme de l'analyse de système, qui postule que le comportement de tout acteur dépend du système d'interactions qui le relie aux autres acteurs. Ce point aveugle de l'approche diagnostic ouvre le champ à des réflexions encore trop peu nombreuses sur l'intervention auprès des acteurs dirigeants des entreprises.

### ***L'acceptation du caractère processuel et indéterminé de la restitution***

Ce travail d'anticipation rapproche le sociologue au plus près de la problématique majeure du lien entre Connaissance et Action. Il ressent la limite fondamentale des modèles d'analyse de la réalité appliquée à la prévision sociale. Le travail d'anticipation ne le conduit qu'à des hypothèses, à des probabilités. Elles ne le prémunissent en rien d'événements inattendus, de coups de théâtre ou de prises de position qui surgissent toujours à la marge de ses prévisions, même si une rationalisation a posteriori permettent toujours d'en comprendre les fondements.

Cet état d'incertitude fondamentale doit être attribuée à la rupture entre l'analyse et l'action. Il définit ce chemin de crête qui constitue la condition même du travail d'intervention par la sociologie. Si des événements inattendus au regard d'une première analyse de système surviennent, c'est que précisément la restitution constitue en elle-même une action qui interfère avec les régulations ordinaires de l'institution. Le plus fréquemment, cette séquence révèle avec force certains traits du système social, sous-évalués, voire ignorés, par la démarche d'enquête par entretiens. La restitution est non seulement un moment de recul pour les acteurs, mais aussi potentiellement un espace d'expression de la vie sociale de l'institution qui cette fois, se donne à voir de manière

dynamique au sociologue. Il arrive aussi que la restitution soit saisie par les acteurs comme un espace de construction et d'infléchissement des régulations du système. Des acteurs se positionnent, revendiquent leurs poids ou leur prétention dans l'institution, d'autres promettent des décisions. Dans ces deux cas, manifestation des modes de régulation du système ou manifestation de leur infléchissement, le sociologue se trouve dans une démarche de *recherche activatrice* <sup>1</sup>. Loin d'être l'aboutissement de son travail, la restitution constitue un espace-temps d'excitation du système social qu'il réintègrera dans les deux versants de sa pratique : enrichissement de son analyse des régulations sociales (pondération des processus de reproduction, mise en évidence de forces de changement...) et accompagnement du changement.

En conséquence, la restitution reste fondamentalement un espace ouvert, tant du point de vue du contenu des analyses livrées que du point de vue du processus dans lequel elle s'inscrit. Elle repose au final sur une double dialectique : la présentation d'une modélisation forte de la réalité dans l'objectif de faire accéder les acteurs à une vision distante et critique de leur position qui conduit généralement à rouvrir le modèle interprétatif, et la scansion artificielle du temps selon une schéma implicite de rupture temporelle (avant / après la restitution) pour mieux accompagner ou fait surgir des processus continus de construction institutionnelle.

Au carrefour de ces deux tensions, le sociologue d'entreprise est conduit à exercer l'art des contraires. La question de sa ligne de conduite professionnelle s'impose alors toujours en dernière instance comme principe supérieur de la cohérence de son action. Certains la puiseront dans une posture socioanalytique, d'autres dans le recours à une éthique de recherche, et d'autres encore dans une posture sociopolitique de construction du monde social. Cette recherche d'une morale professionnelle, aujourd'hui plurielle et peu visible chez les sociologues d'entreprise, signe la conscience d'une responsabilité sociale locale et par là même l'inscription du sociologue d'entreprise dans le champ du "politique", et non seulement dans celui du monde savant.

---

<sup>1</sup> A. HATCHUEL, *L'intervention de chercheurs en entreprise*, Education permanente, n°113, 1992, L'intervention du sociologue dans l'entreprise.