

Un dirigeant au cœur d'une mutation industrielle. L'histoire d'un repositionnement

Olivia FOLI

*Chercheure au Laboratoire de Sociologie
du Changement des Institutions*

L'intervention sur laquelle s'appuie l'exposé a été réalisée dans un établissement industriel d'une grande entreprise, où la sociologue a agi comme consultante interne du service des ressources humaines pendant une année. L'acteur dirigeant évoqué ici est le chef de l'un des grands services de production de l'établissement ; il était commanditaire auprès du service des ressources humaines d'une intervention pour " améliorer l'accompagnement des changements ". Le projet est de considérer l'évolution de l'attitude et du positionnement d'un dirigeant qui a mobilisé le diagnostic et la démarche sociologiques pour penser son action managériale.

Il convient en premier lieu de préciser en quoi cette intervention longitudinale nous a éclairée sur la question de la rationalité d'un acteur dirigeant, et d'indiquer sur quels types d'éléments se fonde notre analyse.

La demande initiale paraissait éminemment restreinte, ou étroite, par rapport à l'ampleur du problème social à résoudre dans la situation donnée. Il était en effet proposé à l'origine de répondre à une question de " manque d'implication " du personnel par l'élaboration d'un plan de communication interne. Ceci pour un des services d'une entreprise du " monde social de la crise "¹, à savoir : une entreprise malade de ses changements radicaux et incessants, souffrant d'une ambivalence des décisions prises au sommet, d'un mode de pilotage inadapté à la nouvelle donne économique et technique, et d'une forte incertitude sur l'avenir des activités et des métiers.

Sans la construction en amont d'une lecture commune partagée avec des acteurs clés capables de peser sur l'organisation, et prêts à s'engager dans une voie alternative pour la conduite des changements, l'intervention sur des problématiques de fond, relatives à la crise des régulations sociales, aurait été impossible. Des actions ont été menées grâce à l'implication de quelques acteurs de l'établissement - nous remercions à ce propos les personnes sans lesquelles il nous aurait été impossible d'avancer. Il nous semblait cependant essentiel de solliciter la mobilisation du chef de service du fait de ses prérogatives et enjeux, mais aussi de ce que nous pressentions comme atypique dans son attitude, par rapport aux normes de comportement en vigueur dans l'établissement. Ceci nous a conduit à nous engager personnellement vis-à-vis du dirigeant, et à faire

¹ Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M., 1995. *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.

preuve de ténacité pour rendre compte de la façon la plus complète possible de notre vision de la situation, que nous estimions légitime et digne d'être entendue. Alerter et mobiliser le dirigeant était en quelque sorte un pari de départ, pari risqué car il était difficile de prévoir les réactions qui en découleraient. Notons que d'autres éléments ont bien sûr influencé nos choix, comme notre désir de reconnaissance, ou la difficulté à saisir le positionnement des acteurs d'un univers de type bureaucratique où les cloisonnements, les suspicions, les évitements et les intrigues sont monnaie courante.

Ce projet aurait été impossible à mener sans la tenue scrupuleuse d'un carnet de bord et sans les débats avec nos collègues sociologues, de l'équipe RITE du LSCI², et de l'entreprise où nous sommes intervenue. Nous souhaitons au passage les remercier car en acceptant de se prêter à l'exercice de l'échange sur les pratiques (à l'occasion notamment des réunions d'élaboration d'un ouvrage collectif³), ces personnes nous ont aidée à clarifier notre analyse, et à démêler la pelote des événements souvent perturbants, vécus en situation professionnelle.

Au final, l'intervention nous a permis de nous "frotter de près", et sur une période longue, à un dirigeant confronté à la prise de décisions dans une entreprise en crise. Nous désirons mettre à profit cette expérience sur un plan sociologique, en considérant la rationalité d'un type d'acteur qui semble souvent se tenir à distance, car peu enclin à donner des éléments sur ses représentations, ni à expliciter ses véritables contraintes et enjeux. C'est à travers l'angle de l'évolution de la logique d'action du dirigeant que nous désirons éclairer ces points, celle-ci faisant partie, nous semble-t-il, des effets tangibles de l'intervention.

Après avoir rapidement situé les conditions initiales de l'intervention, nous allons évoquer la relation entre le dirigeant et la sociologue, dont les rebondissements successifs sont autant d'indices d'une évolution du positionnement du dirigeant. Puis, partant de l'hypothèse qu'il y a eu un "déplacement" du dirigeant, nous nous livrerons à une analyse au second niveau de ce qui paraît avoir favorisé l'évolution du positionnement du chef de service dans le contexte donné.

Les conditions initiales de l'intervention

La demande de départ porte sur l'élaboration et l'animation d'un plan de communication interne pour un service de production d'un établissement industriel, employant respectivement 300 et 1 500 personnes environ. Le service est amené à arrêter progressivement son activité dans les deux années à venir, et c'est dans un contexte de deuil, avec des conséquences lourdes en termes d'avenir des métiers et de gestion des reconversions et des mobilités, que se déroule l'intervention. L'idée du chef de service commanditaire est que la mise en place d'outils d'information contribuera à améliorer

² Equipe Recherche et Intervention sur les Transformations de l'Entreprise, du Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions.

³ *L'intervention sociologique en entreprise* (M. Uhalde Dir.), 2001. Paris, Desclée de Brouwer.

l'accompagnement des changements : il s'agit de " *trouver une forme de communication pour expliquer pourquoi la nouvelle ligne organisationnelle a été choisie* ".

Le dirigeant considérait que l'explicitation des choix managériaux aiderait à mobiliser les équipes, à condition que ceux-ci soient justifiés sur les plans technique et économique et qu'ils soient bien argumentés. Les premiers indices de tensions et de frictions étaient expliqués par des arguments du type : " *les gens n'ont pas encore pris de nouvelles habitudes, ils n'ont pas compris qu'ils étaient dans une nouvelle structure* ", et les solutions exprimées en termes de : " *il faut mieux expliquer les contraintes de notre environnement et mieux expliquer les changements* ".

Notons que la question de l'accompagnement des hommes représente un enjeu important pour un chef de service nommé sur le site pour gérer la mise à l'arrêt des ateliers. Il doit mobiliser ses équipes sur de nouveaux projets techniques et préparer la reconversion progressive du personnel, alors même que la fin de l'activité est annoncée dans un futur proche. On peut supposer que les résultats obtenus feront partie des éléments déterminants dans son parcours professionnel.

La demande est adressée à l'équipe de consultants internes (formés à la sociologie des organisations et de l'entreprise) du service des ressources humaines, dans lequel nous sommes employée pour une durée d'un an. Cette demande est peu précise à l'origine, le commanditaire estimant que la réalisation de l'état des lieux et l'élaboration de la méthodologie relevaient des prérogatives des intervenants. Notons que nous nous trouvons dans une situation atypique par rapport à notre parcours précédent, car ce n'est ni à un laboratoire de recherche ni à un sociologue que l'on fait appel - nous nous gardons d'ailleurs dans un premier temps de nous réclamer de cette appartenance.

Le champ est entièrement laissé libre par le commanditaire en attendant les premiers rendez-vous de " calage " du plan d'action. Il soutient l'idée de la réalisation d'une enquête exploratoire, de l'immersion de l'intervenante dans le service pour se familiariser avec l'organisation du travail, les métiers et le process, et il nous laisse carte blanche pour accéder aux installations et assister aux multiples réunions de travail. Cette liberté d'action est d'autant plus facile à acquérir que le chef de service avait déjà fait appel à des consultants internes pour la réalisation de diagnostics socio-organisationnels et que la mission est pilotée du côté du service des ressources humaines par un consultant formé à la sociologie. En parallèle, le chef de service demande la réalisation d'entretiens exploratoires avec les chefs de section, dans le souci de prendre en compte les besoins en communication de personnes à la fois membres de l'état-major et responsables d'équipes opérationnelles.

Les indices d'une évolution de positionnement : les interactions entre le dirigeant et la sociologue

Les éléments qui suivent correspondent à une analyse rétrospective des moments-clés de la relation entre le dirigeant et la sociologue. Celle-ci se caractérise par trois étapes : la confrontation, l'explicitation, et la légitimation.

La confrontation

Afin de répondre à la demande initiale, nous avons réalisé une enquête exploratoire pour établir un état des lieux sur la problématique de la communication dans le service. Le pré-diagnostic intégrait la parole des chefs de section ainsi que des éléments recueillis lors de l'immersion dans les ateliers. Il convient de préciser que nous avons adopté un mode de questionnement inspiré de la sociologie des organisations et de l'entreprise, afin d'explorer des dimensions autres que celle de l'information. Ceci nous avait permis d'établir des hypothèses sur les dysfonctionnements et de formaliser la "question sociale" du service. L'enquête montrait en définitive que derrière le symptôme du "problème de communication" se cachaient des problématiques plus lourdes de dysfonctionnements organisationnels, de faillite des modes de coordination, de généralisation des relations d'opposition, et de délitement des liens sociaux, concernant à la fois les relations hiérarchiques et les relations entre équipes opérationnelles. Il s'agissait alors de restituer le pré-diagnostic au chef du service, et de s'entendre avec lui sur les modalités du passage à l'action.

La première réaction notable est la violence avec laquelle le dirigeant reçoit les résultats du pré-diagnostic et les recommandations pour action. Tout d'abord parce que les attentes et besoins restitués dépassent ce qu'il avait imaginé dans un premier temps ; à savoir un travail d'amélioration de la diffusion de l'information, et plus précisément la création d'un lieu de documentation. La restitution donne lieu à des échanges houleux. Outre les reproches adressés à l'intervenante non acculturée aux règles et procédures de l'organisation, pour n'avoir pas totalement respecté le circuit des signatures et des validations, se déroule une confrontation sur la validité des résultats présentés et sur la pertinence des actions proposées. C'est donc globalement l'interprétation sociologique de la "réalité" qui est sujette à discussion. Un bras de fer s'engage entre le dirigeant et la sociologue. Nous proposons de regarder de plus près les raisons pour lesquelles la relation a pris cette tournure, quels étaient les points de cristallisation, et quels étaient les enjeux sous-jacents pour le dirigeant.

Apparaît en premier lieu une incompréhension de la méthodologie mise en œuvre et du statut à accorder à la démonstration. Les résultats présentés n'étaient certes pas totalement une découverte pour un dirigeant qui avait auparavant commandé des diagnostics de sections, et qui par ailleurs avait déjà pris la mesure de la difficulté à conduire des changements dans son service (faire évoluer l'organisation et les situations de travail pour préparer la fin d'une activité). Mais il nous semble que jusque-là le chef de service n'avait pas appréhendé dans leur ensemble les enjeux sous-jacents aux changements, ni mis bout à bout les résultats des diagnostics réalisés précédemment. Si

les enjeux techniques, organisationnels et gestionnaires semblaient relativement clairs à son esprit, la " dimension humaine " n'était que partiellement intégrée à son analyse, sur un volet relevant principalement de la gestion des carrières et des emplois.

Lors de la restitution, notre interlocuteur se trouve tout à coup confronté à une lecture étrange et critique de la situation de son service. Etrange car il s'agit d'une lecture systémique qui établit, entre autres, des liens de cause à effet entre des évolutions de fond (de l'environnement, de l'organisation, de la gestion, et de la technique), et la mise en péril de la coopération. Lecture critique dans la mesure où, pour éclairer la problématique de la communication, étaient interrogés le bien-fondé des choix stratégiques, les enjeux de la modernisation et le positionnement de la ligne hiérarchique. En particulier, l'implication et l'adhésion de l'encadrement n'étaient, implicitement, pas considérées comme un acquis. La restitution correspondait en définitive à une reformulation du cahier des charges, l'enquête exploratoire montrant que la problématique de la communication dans le service dépassait très largement celle de la diffusion de l'information. Se jouait alors le moment crucial et délicat que connaissent bien les praticiens : la négociation, avec le commanditaire, du " besoin réel ", soit la question du passage de la commande à la demande.

Le chef de service interroge alors indirectement les partis pris méthodologiques de l'intervenante : " *d'où parlez-vous, est-ce la demande de l'état major ou celle des équipes que vous faites remonter ?* ". Il se demande si l'état des lieux est l'écho des besoins exprimés par l'encadrement ou bien une lecture personnelle, soupçonnée d'être subversive, de la situation sociale du service. En trame de fond, se devine une suspicion quant au positionnement et à la visée de la sociologue en immersion, laquelle se livre à un jeu de " proximité distante " avec les acteurs. L'immersion, l'intégration croissante de l'intervenante dans le service, et le passage indifférencié d'une sphère hiérarchique à l'autre, sont douteux aux yeux d'un chef de service qui entend contrôler une mission dont il est le commanditaire.

Un autre type d'incompréhension trouve ses origines dans la difficulté du dirigeant à prendre de la distance par rapport aux éléments restitués et à suspendre momentanément son jugement d'acteur. Nous montrons par exemple, à propos d'une section particulière, que les problèmes de coordination entre équipes, combinés à un manque (au moins partiel) de pilotage et de prise de décisions, conduisent à un surinvestissement coûteux de certains opérationnels et à une lassitude qui menace la réalisation des opérations. Nous illustrons nos propos par des exemples précis de situations rencontrées, et nous préconisons de travailler sur l'amélioration des ajustements hiérarchiques.

Aussitôt le dirigeant réagit par une tentation évaluatrice. Une évaluation de ses équipes tout d'abord : devant quels sont les individus concernés par nos propos, il raisonne en termes de problèmes de personnes, en occultant les effets de système que nous voulions mettre en exergue. Il se propose alors de recadrer sans attendre certains éléments avec ses collaborateurs. Une évaluation à notre égard ensuite, relative à ce qu'il croit que nous pensons à ce moment-là. Le chef semble en effet avoir le sentiment qu'à travers les

éléments restitués nous voulons implicitement juger sa propre logique d'action et celle de ses collaborateurs. Comme si nous considérions que les problèmes avaient pour origine les maladresses ou les mauvaises intentions des chefs, et comme si nous les prenions ouvertement en faute d'avoir mal agi.

Nous supposons a posteriori que cette idée était insupportable pour le chef de service, et ceci pour une double raison : il ne pouvait pas admettre d'être jugé par la première " petite jeune " venue ("*ce que vous proposez c'est sûrement par effet de jeunesse*"), et il préférerait sûrement laver son linge sale en famille (nous avons exposé plus haut quelques caractéristiques culturelles de cet univers). En outre, si les éléments que nous restituions s'avéraient confirmés, cela signifiait que le chef de service avait jusqu'à présent été mal informé par ses collaborateurs de leurs difficultés et du " moral de leurs troupes ", et ce manque d'information paraissait sûrement inadmissible du point de vue de sa position hiérarchique au sommet.

Un dernier point d'achoppement concerne les propositions d'action découlant du pré-diagnostic. Il faut, pour l'expliquer, donner quelques éléments clés supplémentaires sur le contexte du service. La réalisation des nouvelles activités de mise à l'arrêt des installations est supervisée, contrôlée, et financée par une tutelle composite dont la configuration est nouvelle. Ses décisions diffusent rapidement sur l'établissement, les contraintes imposées sur les budgets et la sécurité se font toujours plus pressantes et les résultats sont contrôlés de près. La marge de manœuvre des chefs de service a donc apparemment diminué par rapport à la tutelle et à la direction de l'établissement. Ils sont surtout consultés sur les " grands choix " et ils sont une source d'information privilégiée quand il s'agit d'évaluer les résultats. Ce sont des personnes pivots pour la mise en application des décisions stratégiques, l'animation des équipes et le reporting, alors même que leur capacité à peser sur les décisions s'est réduite. Cette position paraît plutôt délicate quand on souligne encore deux éléments de contexte : indépendamment de la nature des décisions (plus ou moins bien fondées), les chefs assumeront vis-à-vis de la tutelle la responsabilité des résultats de leur équipe ; par ailleurs l'ampleur, la multiplication et la succession rapide des changements ont de quoi susciter des réactions de freinage ou une lassitude de leurs subordonnés.

Emporté par la tourmente des changements et par le flot des décisions (parfois contradictoires) venues du haut, notre interlocuteur est alors globalement demandeur d'actions immédiates et directement opératoires. Il est, pour ce qui nous concerne, dans l'attente d'une réactivité sur les outils d'information et de communication. Au moment de la restitution, il demande donc la preuve que l'investissement sur des problématiques sociales de fond en vaut la peine, ceci par rapport aux enjeux de la performance du service. Cette demande de preuves est d'autant plus pressante qu'il existe, si le pré-diagnostic est valide, un véritable risque d'impact sur les résultats productifs du service. Le dirigeant questionne donc ouvertement notre positionnement ("*ce que vous préconisez, c'est de la théorie RH ou ça correspond à un réel besoin ?*", "*je ne voudrais pas faire du social pour le social*"), et ce d'autant plus que les fondements de notre démonstration lui paraissent obscurs.

Pour reprendre notre exemple précédent, la proposition d'intervention par une mise en débat sur la coordination dans une section était sujette à discussion : si l'intervenante pointait un risque de rupture de la coopération entre opérationnels, il restait encore à prouver que ce constat était partagé par la ligne hiérarchique et que le problème revêtait un aspect suffisamment préoccupant et urgent pour que l'on investisse dans sa résolution. Il existait en outre un double risque : confier ce genre d'action à une intervenante dont les compétences restaient à valider, et organiser un énième groupe de réflexion dans un établissement où ce genre de pratique, largement utilisée, n'avait fait que partiellement la preuve de son efficacité, en termes de capacités de prise de décisions correctives en aval.

Ce que nous désignons par l'étape de la confrontation se conclut au final par une prise à partie directe, sans réelle possibilité d'argumenter sur les critiques qui nous sont adressées, par ailleurs non dénuées de fondements. Outre le choc qu'a produit la restitution, subsistent un doute sur la pertinence et la validité de la démonstration, une réticence quant à la question du passage à l'action et une suspicion sur le positionnement et la visée de la sociologue. L'action est davantage contrôlée et les réticences patentes, ce qui nous incite à rechercher des alliances, à fournir un effort d'explicitation, et à redoubler d'engagement dans notre mission.

L'explicitation du projet et la recherche d'un terrain d'entente

Les premiers échanges avaient eu pour vertu de nous sensibiliser aux règles du jeu de l'organisation en question, à savoir, pour le plus frappant : un contexte de méfiance, des cloisonnements entre les services, une culture fortement hiérarchique et du secret, où la parole est certes tolérée mais aussi risquée. Nous avons par ailleurs pris la mesure de l'herméticité de notre approche pour des individus non initiés à la sociologie, ni demandeurs de l'intervention d'un sociologue. Il semblait nécessaire d'ajuster notre démarche pour répondre aux véritables besoins du dirigeant, que seuls les moments de confrontation avaient permis d'appréhender à leur juste mesure - étant donnée la relative opacité maintenue jusque-là par notre interlocuteur sur ses enjeux. Il était aussi nécessaire de fournir un effort pour adopter un raisonnement et un mode d'action (et même un langage) plus proches de ceux habituellement employés par les ingénieurs.

L'enjeu était donc à présent d'explicitier les fondements de la méthode pour tenter de légitimer notre approche et notre positionnement, et par ailleurs d'adapter le cahier des charges en fonction du périmètre que nous pensions être acceptable pour le dirigeant. Le doute était bien sûr semé dans notre esprit quant à notre marge de manœuvre et à nos réelles possibilités d'action sur les sujets qui nous intéressaient. Nous n'abandonnions cependant pas pour autant nos convictions quant au caractère préoccupant de la situation sociale du service, ni notre position critique. Nous étions prête à " monter au front " pour défendre nos arguments, et décidée à user de notre devoir d'alerte.

Il semblait en premier lieu nécessaire d'éclairer par des termes accessibles la méthode de diagnostic sociologique. Puisque la démonstration s'appuyant sur des situations concrètes n'avait pas été vraiment convaincante, nous présentons cette fois les apports théoriques

que nous mobilisons pour l'interprétation des situations problématiques du service. Nous donnons des éléments sur l'analyse stratégique et culturelle des organisations pour expliquer la complexité du "facteur humain dans les changements"⁴. Nous exposons les grandes lignes du modèle d'analyse utilisé pour établir le diagnostic sociologique (le schéma Structure - Interactions - Culture⁵). Nous faisons référence à une démarche compréhensive qui prend au sérieux le point de vue des acteurs, et qui vise à éclairer les faits sociaux par le sens que les acteurs donnent à leur action. Enfin, nous donnons des exemples de diagnostics et d'interventions sociologiques réalisés dans d'autres entreprises du secteur industriel, en illustrant notamment le fait qu'une crise des régulations sociales peut avoir un impact non négligeable sur la performance d'une organisation.

Les arguments d'explicitation de la méthode et de ses fondements théoriques servent non seulement à donner plus de poids au diagnostic, mais aussi à justifier notre positionnement et nos partis pris dans l'action. Considérant que les acteurs ont tous de bonnes raisons d'agir comme ils le font, l'idée n'est pas de les juger ni de les prendre à parti sur leurs choix ; il s'agit "d'explorer" leur rationalité dans une visée compréhensive, tout en gardant une certaine distance pour prendre la mesure de la relativité des points de vue. Une finalité qui justifie une posture de « proximité distante ». Nous précisons également que des principes déontologiques guident notre action, en particulier le souci de préserver la confidentialité et l'anonymat des témoignages, même si dans le cas où le sociologue intervient en immersion (qui plus est, pour le compte d'un autre service), ces garanties sont plus difficiles à respecter, nous semble-t-il. Notons que ces principes n'ont à aucun moment été remis en cause par le dirigeant, qui n'a jamais insisté pour obtenir des informations sur lesquelles nous ne désirions pas nous étendre.

Il s'agissait par ailleurs de fournir un effort pour affiner nos propositions en fonction du modèle en vigueur dans un univers d'ingénieurs : celui du plan d'action et du retour d'expérience.

Nous détaillons dans un premier temps les actions envisagées⁶ en fonction des modalités suivantes : situation de départ, problème à résoudre, type de résultats attendus, échéancier, pilotage et répartition des rôles, indicateurs pour retour sur expérience. Par la suite, à la demande du chef de service et de l'un de ses adjoints, d'autres adaptations sont réalisées pour donner une finalité plus opératoire aux interventions. Le cahier des charges de chaque action est négocié entre l'encadrement de proximité et la sociologue, et visé en dernier lieu par le chef de service. Nous clarifions avec la hiérarchie les champs de responsabilités respectives, et nous convenons d'un principe d'engagement de la ligne hiérarchique pour motiver devant le groupe les décisions finales et suivre les actions

⁴ Formule couramment utilisée dans l'entreprise.

⁵ Piotet F., Sainsaulieu R., 1994. *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et ANACT.

⁶ Des séances de résolution de problèmes dans la plupart des cas, partant des difficultés principales identifiées par les acteurs. Ces difficultés concernaient l'organisation, la coordination, l'incertitude sur l'avenir des métiers et du service, et l'incompréhension des changements.

résultant du travail collectif. La répartition des rôles dans l'animation est également négociée avec l'encadrement, la sociologue adoptant un rôle de médiation et de mise en perspective des différentes logiques d'action. Les actions sont au final orientées en fonction des problématiques identifiées par le diagnostic sociologique, mais portent sur des sujets opérationnels considérés comme symptomatiques. Le pari est, à ce moment-là, que la façon dont se déroulerait le dispositif compterait autant que la résolution du problème à traiter.

Enfin, à la demande du dirigeant notamment, nous élaborons un document présentant le plan de communication interne, lequel répertorie l'ensemble des actions à mener dans le service. Nous nous engageons au passage sur quelques chantiers relatifs à la diffusion de l'information (contribution au journal interne, création d'un lieu de documentation technique, de supports de communication, et de réunions d'information). Un compromis s'établit entre le dirigeant et la sociologue pour convenir que la problématique de la communication peut être appréhendée de deux façons au moins dans le service : selon une vision qui prend essentiellement en compte les outils d'information et de communication ; selon une vision plus globale qui considère la qualité des relations et des liens sociaux.

La légitimation du projet

La négociation du cahier des charges et le choix de la méthode aboutissent enfin, après une longue phase d'approche et d'argumentations mutuelles. Il faut dire que le temps avait fait son œuvre : les investigations du dirigeant lui avaient permis de vérifier le diagnostic (*" il y a les retours que j'ai individuellement des uns et des autres, et qui viennent confirmer vos éléments "*) et l'instauration de deux dispositifs pilotes⁷ avait permis de mettre à l'épreuve les propositions d'actions.

La relation entre le dirigeant et la sociologue se retourne subitement, et ira jusqu'à l'accès à un nouveau statut symbolique pour l'intervenante. Celle-ci accède à la reconnaissance d'une certaine légitimité en tant que sociologue - cette fois le terme est ouvertement employé. Elle est invitée à intervenir en réunion d'état-major pour présenter actions et résultats, ainsi que pour présenter le cas échéant des éléments de diagnostic et des propositions d'action. Sa marge de manœuvre s'accroît dans la mesure où s'est construite une relation de confiance, et où le dirigeant l'encourage à l'interpeller pour lui faire part d'analyses nouvelles et d'éventuelles recommandations (*" j'attends de vous comme de mes autres collaborateurs que vous m'alimentiez en éléments et en propositions "*, *" je fais appel à votre vision des choses et à votre sensibilité sur le social pour que vous me fassiez des retours francs "*). C'est finalement l'introduction d'une nouvelle mission dans le service qui est suggérée : l'intégration d'une " veille sociale " au niveau de l'état-major.

⁷ Un dispositif d'intervention par la mise en débat, portant sur l'amélioration de la coordination dans une section ; un groupe de travail, portant sur l'avenir des missions des professionnels d'une section susceptible d'être réorganisée.

Il va sans dire que la multitude des difficultés rencontrées rend insolite ce retournement de situation. La relation avait certes évolué progressivement vers plus de confiance, mais pas au point de laisser présager une évolution aussi subite que bienheureuse pour la sociologue. Nous sommes aujourd'hui amenée à penser que l'évolution de la relation entre le chef de service et la sociologue, jusqu'à la légitimation du projet d'intervention, est caractéristique d'une évolution du positionnement du dirigeant.

D'autres indices formels en attestent par ailleurs : le chef de service modifie officiellement ses demandes vis-à-vis du service des ressources humaines et de l'équipe de direction, pour que l'accompagnement des hommes soit conçu et mené d'une manière différente sur le site, en intégrant notamment les apports d'une analyse sociologique à la méthode employée et aux choix d'action. Des éléments d'observation, comme par exemple le déroulement des réunions auxquelles nous assistons, laissent aussi penser que le positionnement du chef vis-à-vis de ses "troupes" et de ses homologues a également évolué. C'est une demande officielle d'engagement sur une voie alternative d'accompagnement des hommes qui s'exprime globalement.

Nous proposons à présent d'analyser les facteurs ayant favorisé la légitimation du projet d'intervention et, plus globalement, l'impact qu'a pu avoir l'analyse sociologique sur les représentations du dirigeant.

L'évolution de la logique d'action du dirigeant : tentative d'analyse

Partant du postulat que s'est opérée une évolution de la logique d'action, voire un déplacement du dirigeant, nous posons les hypothèses suivantes pour analyser cette évolution.

Un déplacement cognitif

" *Les choses se sont clarifiées pour moi depuis notre dernière rencontre.* " La définition en situation des concepts sociologiques, et la présentation dans les grandes lignes de la méthode de diagnostic, ont visiblement amené le dirigeant à s'approprier au moins partiellement l'analyse. Il semble que la sensibilisation à la sociologie le conduise à enrichir sa représentation du fonctionnement d'une organisation productive. Il paraît difficile d'affirmer exactement en quoi et jusqu'où il y a eu appropriation. Nous disposons cependant de témoignages directs et d'exemples de situations qui sont autant d'indices d'une évolution de ses représentations.

L'évolution de la représentation du fonctionnement du service nous semble notable en premier lieu. Le dirigeant opère une mise à distance qui nous étonne. Contrairement aux premiers échanges, il n'est plus question de placer le diagnostic au rang des outils d'évaluation. Lorsque des analyses sont restituées (avec parcimonie et en termes choisis faut-il préciser), notre interlocuteur les reformule avec ses mots et se met parfois lui-même en position d'analyse, en interprétant à chaud d'autres situations similaires. Fort de l'argument qu'il existe dans l'entreprise des logiques d'action différenciées mais légitimes du point de vue de leurs représentants, il conçoit différemment le fonctionnement d'une organisation : " *Ce qui a fait tilt chez moi, c'est la prise de*

conscience de la complexité du facteur humain et de son impact sur la performance. Et la découverte qu'il y a un métier derrière pour appréhender cette question ".

En corollaire, la représentation de sa position d'acteur évolue elle aussi, car elle s'enrichit à l'aune de ce que le dirigeant comprend de son système d'action. Ce qui nous étonne, ce sont les témoignages qu'il donne spontanément sur ses difficultés et contraintes d'action, puis ses réflexions à voie haute sur la manière pertinente d'agir en fonction de celles-ci. Autre indice : quand nous nous permettons d'intégrer la logique du dirigeant à l'analyse, celui-ci explique ses " bonnes raisons " ou ses contraintes, et il se livre à une lecture réflexive de la façon dont son positionnement peut être interprété par ses subordonnés, et des effets induits. Par exemple, alors que nous soulignons que donner des réponses seulement partielles en situations officielles laissait planer des incertitudes anxiogènes, le chef de service explique : *" je considère que quand un sujet sort en réunion la réponse va venir dans la semaine, donc je ne m'étends pas là-dessus, c'est vrai que ça peut être déstabilisant ".* Et il modifie l'animation des réunions en fonction.

Le dernier signe d'évolution de ses représentations est la nouvelle formulation des besoins. Cela concerne notre mission d'une part puisque, comme nous l'avons vu, l'approche sociologique est légitimée et le cahier des charges est validé - nous sommes même invitée à présenter la méthode aux membres de l'état major et à *" les faire un peu philosopher ".* Mais le dirigeant formule aussi différemment la question de la conduite des changements, et plus précisément celle de l'accompagnement des hommes sur l'établissement. Il est demandeur d'une approche qui tienne davantage compte de ce qu'il a compris du " facteur humain " : *" il est nécessaire à des ingénieurs comme nous de faire appel à des gens hyper formés sur le social ", " on ne peut pas tout faire nous-mêmes, à un moment donné on n'est pas disponible et on n'est pas formé, on peut faire appel à des gens formés qui vont vite et qui ont la bonne posture ".* Cette demande est d'autant plus notable qu'elle s'exprime dans les instances officielles. Le chef interpelle notamment le service des ressources humaines, en estimant que la démarche développée correspond non seulement à son besoin mais à un besoin plus général sur l'établissement. C'est au final la représentation du dirigeant sur la question sociale du service et du site qui semble avoir évolué.

Un écho à des intérêts stratégiques

L'analyse sociologique avait contribué à mettre en exergue les risques inhérents à la conduite des changements pratiquée jusque-là, c'est-à-dire à montrer le fonctionnement réel de l'organisation par rapport aux directives, et donc l'incohérence entre les objectifs managériaux poursuivis et la façon dont étaient mises en œuvre les décisions. Les conséquences ultimes de cette incohérence pouvant être le freinage collectif, une lassitude généralisée, le conflit social, ou même la fuite des derniers experts recrutés. Ce que nous avons retraduit par " un risque d'impact du social sur la performance ".

Nous supposons que l'alerte sur les risques encourus n'a pas été sans peser dans la balance de la légitimation de l'intervention et d'une demande d'accompagnement alternatif. Nous avons vu en effet que le chef de service était dans une situation exposée,

car responsable de la mise en œuvre des changements et des résultats obtenus. Il avait donc intérêt à se doter de moyens pour prévenir les risques, et notamment à laisser de la marge de manœuvre à une intervenante qui, pour reprendre ses termes, répondait pour l'instant à son besoin. Finalement, le risque social était intégré à son analyse aux côtés de risques d'autres natures (défaillance technique, sécurité, dépassement des budgets ou des coûts, etc.) à un détail près : le social figurait en fin de liste ! L'intervenante n'était d'ailleurs pas la seule personne mobilisée à sa demande sur des questions sociales : citons, par exemple, l'équipe autrefois chargée de la réalisation de diagnostics socio-organisationnels, celle en charge de l'animation de formation *in situ*, et celle chargée de la création d'une cellule de mobilité pour anticiper sur les reconversions du personnel.

Il nous semble en dernier lieu que le chef de service avait aussi à l'esprit l'intérêt du site, car le risque de réactivité sociale était également sensible au niveau établissement - ce qui s'est d'ailleurs confirmé lors d'un long conflit social fin 1999, lorsque nous étions encore sur le site. Cette crainte pour l'établissement a poussé le dirigeant à user de son devoir d'alerte et à demander officiellement un autre type d'accompagnement des ressources humaines, intégrant notamment la méthode et les résultats de l'analyse sociologique, ainsi qu'à solliciter de nouvelles personnes ressources, compétentes et volontaires pour mener des actions alternatives.

Il semble finalement que l'évolution de la logique d'action s'explique par le fait que l'analyse sociologique du service a permis au dirigeant d'affiner sa vision du risque encouru, par lui et par les autres acteurs de l'établissement (et même par les acteurs de la tutelle) ; d'autant que les résultats se recoupaient avec les informations recueillies par ailleurs, et avec les nouveaux événements vécus. La représentation qu'avait le dirigeant des enjeux et de la stratégie à adopter face au risque social se serait donc modifiée. Précisons toutefois que notre analyse ne vaut que pour l'incertitude sur le social, tandis que la rationalité du dirigeant intègre des éléments beaucoup moins aisément appréciables pour nous, comme les incertitudes techniques, organisationnelles et économiques liées aux changements.

Une résonance éthique

Les rebondissements de la relation ont permis de découvrir des dimensions qui n'étaient pas immédiatement perceptibles ni compréhensibles dans la position de l'acteur dirigeant : le sens éthique donné à sa mission de manager, celui-ci étant relatif à sa représentation des enjeux pour le site et pour la tutelle.

Les échanges successifs avaient fait apparaître des éléments sur les objectifs managériaux poursuivis, et notamment la volonté que la conduite des changements se fasse dans des conditions sociales acceptables. Nous découvrons en particulier un souci de protéger le personnel des incertitudes anxigènes liées au changement d'activités et à l'avenir du site. Nous comprenons également que le souhait de préserver la paix sociale et la recherche d'atteinte de la performance sont aussi motivés par la conviction que le maintien de bons résultats industriels est susceptible de rassurer la tutelle et de pérenniser les emplois.

Nous savons bien sûr qu'un intérêt stratégique rentre aussi en ligne de compte dans ces considérations (nous l'avons évoqué précédemment). Mais c'est également l'éthique du manager qui se dévoile en situation. Les échanges de fond permettent de comprendre le sens global qu'il donne à sa mission dans un contexte qui est loin d'être neutre : celui de la cessation progressive de l'activité d'un site du secteur énergétique, et de ses conséquences multiples (innovation technique, enjeux sécuritaires, enjeux environnementaux concernant la société globale, recompositions et reconversions professionnelles, impact sur le bassin local d'emploi). Ce sont finalement les représentations de type politique et éthique du dirigeant que nous découvrons partiellement, ainsi que les raisons de son engagement dans l'action.

Partant, nous ne pouvons nous empêcher de penser que c'est aussi un registre éthique qui a "vibré" chez le dirigeant quand il a été alerté à de multiples reprises sur les risques de dérégulation encourus. L'évolution de sa représentation de la question sociale du service et du site, et sa demande d'engager l'établissement dans une voie alternative d'accompagnement des hommes, ne peuvent donc pas s'expliquer par un seul intérêt stratégique. A travers sa demande, le dirigeant interroge aussi en arrière-plan le bien-fondé et la légitimité des choix de la direction et de la tutelle en matière d'accompagnement, par rapport aux objectifs industriels poursuivis, et à sa représentation de "l'acceptable".

Les effets notables de l'intervention sont la construction d'une relation de confiance avec le dirigeant, la légitimation d'une intervention de type sociologique dans le service, et la demande adressée à la direction de l'établissement que l'analyse sociologique soit utilisée pour concevoir et mener différemment la politique de gestion des hommes. En définitive, l'intervention a eu pour effet d'amener le dirigeant à formuler différemment la question sociale du service et de l'établissement, et de l'inciter à faire appel à de nouveaux types de compétences. Le "frottement" avec la sociologue a favorisé la prise en compte d'une dimension sociale, tant sur le plan de l'analyse que du passage à l'action, puisque des solutions alternatives, soucieuses de la préservation des régulations, ont été recherchées. Si l'on veut bien adhérer à l'idée qu'il y a eu un "déplacement" de l'acteur dirigeant, nous faisons l'hypothèse que celui-ci a été favorisé par l'activation d'un triple registre : cognitif, stratégique et éthique.

Conclusion

Nous désirons encore partager trois dernières réflexions à titre de conclusion.

La relation entre ingénieurs et sociologue en situation d'immersion.

Si notre interlocuteur semble avoir intégré les résultats du diagnostic à l'ensemble des données qu'il utilise pour concevoir son action, il lui est difficile de dire exactement en quoi l'analyse sociologique a été un apport. Une sensibilisation à la sociologie s'est certes opérée en situation, car l'approche a permis d'éclairer les causes des dysfonctionnements constatés. Il n'y a cependant pas eu une véritable appropriation de l'analyse et de la méthode, non pas que le sociologue ait voulu mettre à distance le profane, mais parce

que l'absence de langage commun et d'explicitation précise des concepts rend cette appropriation difficile⁸. Relevons *a contrario* la difficulté du sociologue à intégrer le mode de raisonnement des ingénieurs. Si la compréhension des termes hyper-spécialisés est déjà un défi, l'appréciation de ce qui se passe en situation " normale " de travail relève de l'impossible. Sans l'interview des protagonistes pour comprendre ce qui s'est joué, le sociologue est dépassé par la situation. La tâche qu'il réalise en solitaire lorsqu'il analyse les entretiens pour concevoir l'interprétation de l'ensemble est déjà difficile ; celle de l'interprétation quand les éléments sont recueillis directement en situation l'est encore plus, car la traduction et la mise à distance sont nécessaires pour accéder à la compréhension du système. Il nous semble donc que c'est inéluctablement une difficulté à se comprendre qui guette les ingénieurs et les sociologues quand ils sont amenés à coopérer dans une situation " normale " de travail.

Les effets de l'analyse sociologique sur l'évolution de la logique d'action du dirigeant.

Nous pensons que la logique d'action du dirigeant aurait de toute façon évolué tôt ou tard tant la crise de régulation était avérée sur l'établissement, et la situation devenue exaspérante. Mais nous supposons aussi que la démarche sociologique a apporté une plus-value spécifique, laquelle résiderait dans le fait de réaliser une interprétation systémique. Le diagnostic a en effet permis d'alerter, voire anticiper, les effets pervers des dysfonctionnements et de la reproduction des cercles vicieux. L'analyse a, d'autre part, permis au dirigeant de faire le lien entre les modes de management de l'établissement et les réactions de stress, de repli, de freinage et de tensions observables sur le terrain. Elle a par là-même sûrement eu deux autres effets : une déculpabilisation partielle du dirigeant, et le redoublement de son engagement sur des scènes qui, en fonction de sa rationalité et de sa représentation du jeu des autres acteurs du système, en valaient la peine.

Les effets de l'intervention sociologique sur la prise de décisions.

Nous sommes tentée de dire que notre intervention a eu une influence sur des " micros décisions ", c'est-à-dire sur des décisions qui relevaient des prérogatives de l'encadrement du service. C'est le cas par exemple de l'amélioration de la diffusion de l'information, ou des mesures correctives décidées à l'issue des groupes de travail (un des résultats effectifs est par exemple l'amélioration de la tenue du cahier de quart et de la relève entre les postés de l'usine). Mais pour des projets plus ambitieux, où la caution et l'engagement officiels du sommet étaient nécessaires, les résultats sont beaucoup moins probants. C'est le cas par exemple des préconisations qui visaient à clarifier l'avenir des métiers et la communication institutionnelle sur cette question.

Cette réserve s'explique par des contraintes réelles imposées par la tutelle, mais pas seulement. Notons en particulier le souci du dirigeant de garder une certaine prudence vis-à-vis des acteurs les plus rétifs à l'engagement de chantiers alternatifs ; attitude sûrement pertinente eu égard aux caractéristiques de ce genre d'univers professionnel où il semble préférable de savoir jouer quelques " coups en douce " si l'on veut parvenir

⁸ Voir à ce propos : Alter N., 1999., « La sociologie et les métiers de l'analyse », *Sociologies Pratiques*, n°2.

à ses fins. Il est déjà notable que la sociologie ait été introduite dans la place au niveau de l'état-major d'un service. Ce que l'histoire dit encore, c'est que la demande d'intégrer la méthode de diagnostic et d'intervention sociologiques aux dispositifs d'accompagnement des hommes n'a jusqu'à présent pas été traitée au niveau de l'établissement, où elle n'a pas été réellement légitimée ni retenue comme prioritaire par l'équipe de direction.

Les préconisations établies pour le service sont restées lettre morte quand elles nécessitaient une implication et une démarche volontariste d'autres acteurs de l'établissement, pour prendre en compte les besoins révélés et adapter les dispositifs existants, ceci malgré quelques alliés supposés au service des ressources humaines. Mais nous ne sommes pas la seule, loin de là, à avoir essuyé cet échec relatif (et momentané ?) sur l'établissement. Cela s'explique probablement par les caractéristiques du mode de régulation de la bureaucratie professionnelle qui, en visant la modernisation, se heurte au monde social de la crise. Un sujet qui mériterait un autre type de développement.