

~~Cyberthèse~~ 1839

# **VERS UNE PROFESSIONNALISATION DE LA SOCIOLOGIE**

## **Fondements théoriques et méthodologiques d'une pratique professionnelle de l'intervention dans les sciences sociales**

Thèse de doctorat en sciences sociales  
présentée à la Faculté de Lettres et Sciences Humaines  
de l'Université de Neuchâtel  
par  
Dominique FELDER

Directeur  
François HAINARD

Membres du jury  
Christian SUTER  
Jean-Jacques WITTEZAELE

Octobre 2006

**Faculté des lettres et  
sciences humaines**

**Le doyen**

- Espace Louis-Agassiz 1
- CH-2000 Neuchâtel

## IMPRIMATUR

La Faculté des lettres et sciences humaines de l'Université de Neuchâtel, sur les rapports de Monsieur François Hainard, directeur de thèse, professeur à l'Université de Neuchâtel; M. Jean-Jacques Wittezaele, directeur de l'Institut Gregory Bateson à Liège (antenne à Lyon); M. Christian Suter, professeur à l'Université de Neuchâtel, autorise l'impression de la thèse présentée par Mme Dominique Felder, en laissant à l'auteure la responsabilité des opinions énoncées.



Neuchâtel, le 8 décembre 2006

Le doyen  
Jean-Jacques Aubert



À *Anne, Catherine, David, Fabienne, Françoise,  
Isabelle, Jean-Charles, Nathalie, Pascal-Eric,  
pour l'aventure partagée.*



## TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction</b>	.....	1
<b>PARTIE I : LE MÉTIER DE SOCIOLOGUE</b>	.....	7
<b>I L'évolution du métier dans les années 90</b>		
1. Le débat sur la professionnalisation	.....	8
2. Deux thèses discutables	.....	16
<b>II Figures de la pratique</b>		
1. Stratégies et praxis professionnelles	.....	24
2. La demande comme analyseur	.....	35
<b>III Une nouvelle dynamique</b>		
1. Le chercheur et le praticien	.....	43
2. Risques et difficultés de la pratique indépendante	.....	48
3. Enjeux d'avenir	.....	52
<b>PARTIE II : LA SOCIOLOGIE D'INTERVENTION</b>	.....	61
<b>IV L'héritage</b>		
1. Les origines de l'intervention	.....	62
2. Les années flamboyantes	.....	68
3. L'élaboration théorique	.....	75
<b>V Les évolutions</b>		
1. Changement de contexte et bilans	.....	88
2. Les pionniers entre continuité et métamorphose	.....	95
3. Nouveaux apports	.....	108
<b>VI Les enjeux</b>		
1. La sociologie d'intervention selon Gilles Herreros	.....	120
2. Les ambiguïtés d'un nouvel essor	.....	129
<b>PARTIE III : FONDEMENTS D'UNE PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'INTERVENTION</b>		141
<b>VII L'approche théorique</b>		
1. Postulats de base	.....	142
2. Principes opératoires	.....	160

<b>VIII</b>	<b>Les cadres de la pratique</b>	
	1. L'objet .....	175
	2. La méthodologie .....	179
	3. La déontologie .....	187
<b>IX</b>	<b>Pragmatique de l'intervention</b>	
	1. Les bases de la pratique .....	193
	2. Le travail sociologique dans l'intervention de type analytique .....	197
	3. Le travail sociologique dans l'intervention de type organique .....	207
	4. L'indispensable modestie .....	213
	<b>Conclusion</b> .....	217
	<b>Bibliographie</b> .....	225
	<b>Remerciements</b> .....	235

## INTRODUCTION

### La problématique

La pratique professionnelle de la sociologie hors des milieux universitaire et institutionnel constitue une réalité encore négligée et largement méconnue. La sociologie ne se réduit pourtant pas à une discipline purement académique ; elle a vocation à définir une véritable profession, exercée indépendamment de l'enseignement et de la recherche.

« Une véritable profession » : véritable, c'est-à-dire qui s'exerce sans rien perdre des exigences théoriques et méthodologiques de la sociologie et sans renoncer à sa spécificité disciplinaire ; profession, c'est-à-dire maîtrise d'un savoir-faire spécifique et codifié, orienté vers la pratique, offert sur le marché et constituant la source principale de revenu de qui l'exerce.

« Un savoir-faire spécifique et codifié orienté vers la pratique » : ce type de sociologie qu'on peut qualifier d'opératoire ou de clinique<sup>1</sup> appartient à une tradition et se rattache à une histoire ; elle constitue au sein des sciences humaines et sociales un courant non structuré dont les membres proviennent d'écoles de pensée et d'horizons divers ; ce courant s'identifie et se reconnaît dans le concept d'« intervention ».

L'intervention en sociologie (la sociologie pratique ou opératoire) se distingue de la sociologie théorique et de la recherche fondamentale ou appliquée par des objectifs, un cadre de référence et une déontologie propres. Elle ne saurait donc se résumer à une quelconque « sociologie appliquée », notion inopérante à plusieurs titres : d'une part, comme on vient de le signaler et comme le montrera ce travail, elle constitue un courant autonome possédant ses références propres ; d'autre part, comme le rappelle Erhard Friedberg, aucune recette, aucune procédure-type n'est « applicable » mécaniquement dans l'intervention ; enfin, la distinction hiérarchisante implicitement véhiculée par le concept de « sociologie appliquée » est tout simplement a-sociologique : il ne saurait y avoir d'un côté ceux qui font la sociologie parce qu'ils la pensent et de l'autre côté ceux qui ne font que l'appliquer. La sociologie est une praxis, et ses avancées résultent toujours du mouvement dialectique qui lie le pôle de la réflexivité et de la décentration à celui de l'immersion dans le terrain et de l'implication.

L'existence d'une sociologie orientée vers la pratique et l'opérationnalité ne se lit pas uniquement à travers de l'existence d'écoles théoriques qui la rendent visible par des écrits historiquement datés ; elle résulte aussi de l'existence de sociologues ayant fait le choix d'une pratique professionnelle indépendante, hors des milieux universitaire et institutionnel. Depuis une dizaine d'années, ces sociologues sont de plus en plus nombreux, comme en témoignent de nombreuses études, confirmées par la simple observation. Dans sa très grande majorité, la sociologie « officielle » et académique réagit à ce phénomène de manière paradoxale : plutôt que de réfléchir aux moyens d'apporter à ces sociologues « hors les murs » une formation post-grade appropriée et de les aider à acquérir une forme de légitimité professionnelle, elle s'en empare comme d'un nouvel objet de recherche, met en doute la consistance de leur identité de sociologues et nie

---

<sup>1</sup> Nous avons renoncé à utiliser le terme de « sociologie clinique » pour éviter les confusions, étant donné que l'un des courants actuels de la psychosociologie a choisi de s'identifier sous cette dénomination (cf. chapitre 5)

l'existence d'une véritable professionnalisation ; plusieurs vont jusqu'à en refuser l'idée même au nom de la pureté disciplinaire.

Aux marges de la sociologie officielle, mais néanmoins protégés par un confortable statut universitaire, certains profitent du nouveau marché qui s'est ouvert pour s'auto-proclamer spécialistes de l'intervention et produire un discours si indigent au plan théorique et méthodologique et si consternant au plan déontologique qu'il tend à discréditer la sociologie toute entière sans aider d'aucune manière les praticiens à construire une identité professionnelle collective.

Les praticiens « hors les murs » de la sociologie sont en effet invisibles, non identifiables en tant que groupe au plan professionnel, socialement non reconnus. Le commun des mortels (et même les élites) a déjà beaucoup de peine à concevoir l'existence, l'objet et la nécessité de la sociologie ; comment pourrait-il reconnaître des sociologues praticiens si leurs pairs détenteurs du pouvoir symbolique leur dénie toute légitimité ?

Si rien n'est fait pour changer cet état de fait, à terme, la situation risque de devenir problématique pour l'ensemble de la discipline. Non seulement les praticiens continueront à affronter seuls et individuellement un marché de plus en plus exigeant et résisteront de plus en plus difficilement (et pour combien de temps ?) à toutes les dérives engendrées par les pressions multiples auxquels ils sont soumis<sup>2</sup> ; mais de plus, la sociologie académique se mettra elle-même en danger. Il est en effet loin d'être acquis qu'une discipline ne formant qu'une poignée de futurs chercheurs, beaucoup de diplômés à l'avenir indéterminé et un nombre non négligeable de chômeurs potentiels puisse bénéficier encore longtemps de chaires d'enseignement et de crédits autonomes. Même si les milieux académiques répugnent à envisager le savoir sous son aspect opérationnel, ils doivent aujourd'hui accepter de se poser la question : à quoi sert la sociologie ?<sup>3</sup>

Au-delà des discours habituels sur l'*Aufklärung* (dans lesquels par ailleurs nous nous reconnaissons), nous entendons démontrer ici que la sociologie a vocation à être utilisée comme un outil non seulement de lecture, mais aussi de transformation du social, dans une perspective professionnelle rigoureuse et distincte du militantisme. Le point de vue selon lequel les sciences sociales doivent sortir de la tour d'ivoire de l'abstraction commence peu à peu à être admis par certains théoriciens. Ainsi Michel Callon, faisant état de son expérience de chercheur engagé comme expert dans un contexte de forte mobilisation sociale, admet : « *je crois pouvoir dire que personne n'a rien appris de moi. Pas une des lignes que j'ai écrites, pas une seule des réflexions que j'ai avancées n'a résisté plus d'une journée. (...) C'était tout simplement inaudible, et pourtant j'étais placé à l'endroit où je pouvais être entendu, c'était tout simplement inintelligible et pourtant quatre ans plus tard le même discours paraissait aller de soi* ». Comment les savoirs de type scientifique produisent-ils alors des effets ? « *Les recherches sur les sciences ont apporté une réponse claire à cette question* » : ce qui est déterminant, ce sont « *les savoirs incorporés dans les instruments, les outils, les êtres humains. Ce ne sont pas les théories mais les dispositifs dont sont issues ces théories qui changent le monde.* » « *Un discours, seul, ne rend jamais visible, ce sont les instruments, les méthodes qui y parviennent. Les analyses, lorsqu'elles ne sont pas incorporées dans des instruments qui rendent visibles et palpables leurs résultats, lorsqu'elles ne sont pas relayées par des*

---

<sup>2</sup> Et dieu sait qu'il est difficile de nos jours de maintenir un cadre disciplinaire et de le défendre jusqu'au bout dans les relations contractuelles avec certains mandants.

<sup>3</sup> La question ne se pose pas que pour la sociologie ; dans la perspective d'une professionnalisation, elle concerne l'ensemble des sciences sociales.

*acteurs qui les portent, soit parce qu'ils s'y reconnaissent soit parce qu'ils y ont été formés, n'ont aucune raison de convaincre et encore moins de mettre en forme des pratiques et des décisions.* » [CALLON 1999, pp. 68-70].

La pratique de l'intervention peut être définie comme une forme de sociologie impliquant la connaissance et la maîtrise de dispositifs spécifiques découlant de savoirs théoriques et méthodologiques fondamentaux. Il importe de recenser ces savoirs et de décrire ces dispositifs pour fonder l'existence d'une pratique professionnelle reconnue et légitime.

### **Le contexte**

Contrairement à l'habitude, la thèse présentée ici n'inaugure pas une carrière. Elle résulte de plus de trente ans d'expérience professionnelle, une vingtaine d'années consacrées à la recherche et à l'enseignement, suivies d'une douzaine d'années en tant que sociologue indépendante.

Le choix de l'indépendance pour remplacer un confortable statut de chercheur n'est pas dû qu'aux aléas de la vie et aux idiosyncrasies personnelles ; il s'est fait en toute connaissance de cause, après mûre réflexion, avec la conviction qu'il existait un espace pour la pratique d'une autre forme de sociologie, plus concrète, plus ancrée dans le réel. Les caractéristiques de la génération à laquelle j'appartiens m'avaient mise en contact avec la sociologie d'intervention dès le milieu des années 70 ; le contexte institutionnel très ouvert dans lequel j'évoluais a permis la réalisation à dix ans d'intervalle de deux expériences d'intervention très différentes l'une de l'autre, extrêmement formatrices jusque dans leurs limites ou leur échec partiel. A ces expériences liées au cadre conceptuel de l'analyse institutionnelle se sont ajoutées celles effectuées dans le sillage d'un séjour d'une année en Californie, au cours duquel la lecture de *Steps to an ecology of Mind* de Gregory Bateson a occasionné un recadrage conceptuel majeur accompagné d'une inévitable évolution personnelle. L'expérience de l'enseignement m'avait par ailleurs permis d'approfondir deux domaines : la méthodologie qualitative, dont j'ai toujours défendu une conception basée sur la rigueur, et la théorie de la construction sociale de la réalité, qui me semblait fournir un cadre explicatif cohérent avec les théories de l'action et/ou de la praxis.

C'est sur ces bases qu'en 1993, je me suis lancée dans la pratique privée ; j'ai définitivement rompu les amarres avec le monde salarié à fin 1994. De 1993 jusqu'à aujourd'hui, j'ai pu vérifier que le pari que j'avais fait sur l'existence d'une demande de sociologie de type qualitatif était fondé. Durant toutes ces années, j'ai eu le privilège de travailler dans des milieux et avec des acteurs variés (associations professionnelles, entreprises culturelles, services sociaux, institutions médicales, usine de traitement des ordures, administration étatique, gendarmerie, directions d'écoles, banque, assurance invalidité, milieux associatifs, etc.), dans un éventail de situations impliquant aussi bien des conflits collectifs que des interrogations identitaires ou des processus de changement.

Pour réaliser les mandats les plus importants, j'ai dû mettre sur pied des équipes, composées essentiellement de jeunes sociologues. Convenablement formées au plan théorique et méthodologique pour participer à des recherches de type académique, ces personnes ne savaient en revanche rien de la sociologie pratique (c'est-à-dire de l'intervention) ni des particularités du travail indépendant sur mandat, ce qui n'a pas été sans problèmes, puisqu'il a fallu à chaque fois former ces jeunes collègues sur le tas.

L'expérience réalisée avec ces équipes a constitué le point de départ d'une réflexion de fond. D'une part, tous les jeunes sociologues engagés ont fait part de leur surprise, de leur bonheur, parfois de leur enthousiasme en découvrant une pratique vivante de la sociologie qui contrastait fortement avec les expériences qu'ils avaient pu faire auparavant : « Ah, ça peut être ça, la sociologie ! ». Non pas un monde aseptisé où l'on rencontre des individus sortis de leur contexte pour leur faire « passer » des entretiens (ou des questionnaires) comme on passerait un examen, mais une plongée dans la vraie vie, au sein d'un « petit monde », avec des acteurs observés dans leur milieu et des sociologues qui ne sont pas d'emblée en position de pouvoir symbolique. Non pas une division du travail poussée où les uns pensent alors que les autres réalisent des entretiens retranscrits par des secrétaires, mais une équipe au sein de laquelle toutes les activités sont partagées et où l'analyse se construit collectivement. A côté de ce bonheur commun d'avoir ensemble « les mains dans le cambouis », un constat plus amer : malgré leurs qualités personnelles indéniables, aucun de ces jeunes sociologues n'était réellement prêt à devenir praticien professionnel ; objectivement, il manquait une formation sérieuse aux plans théorique, méthodologique et déontologique qu'une rapide formation sur le tas ne suffisait de loin pas à assurer ; subjectivement, il manquait le cadre institutionnel qui aurait permis d'accompagner et de garantir un apprentissage difficile et exigeant au plan personnel, matériellement comme psychiquement ; relationnellement, il manquait la masse critique autorisant une division du travail qui aurait permis de différencier clairement le rôle de la personne formatrice (censée donner la priorité au développement des individus en formation) du rôle de la « patronne » donnant clairement priorité à la réalisation du mandat et à l'efficacité du collectif.

Devant ces limites, rencontrées à chaque mandat nécessitant la formation d'une équipe, la question surgit inévitablement : pourquoi est-il impossible de trouver sur le marché de jeunes sociologues correctement formés lorsqu'on en a besoin, alors que tant d'entre eux cherchent du travail ? Pourquoi a-t-il fallu plus d'une fois inventer de nouveaux dispositifs pour pallier l'absence de collaborateurs capables de co-réaliser une intervention ?

Très simplement parce que la pratique professionnelle de l'intervention est méconnue par ceux-là mêmes qui ont la responsabilité de former les nouvelles générations de sociologues. Des contacts récents au sein de l'Université m'ont permis de mesurer à quel point la sociologie « hors les murs » manquait de légitimité. Dans l'imaginaire collectif (y compris celui des sociologues eux-mêmes), le sociologue de métier est d'abord un chercheur, la plupart du temps lié au milieu académique, en tout cas inséré dans une institution. N'être pas (ou plus) chercheur équivaut aux yeux de certains à ne tout simplement pas être sociologue. Quitte à paraître impolie, j'ai dû interrompre à plusieurs reprises mes interlocuteurs universitaires en cours de discussion pour leur répéter « je ne fais pas de la recherche ». « D'accord », a fini par me répondre l'un d'entre eux, « mais ce que vous faites n'est possible qu'à cause de l'expérience que vous avez ». C'est cette phrase qui je crois a finalement décidé la rédaction de cette thèse. Certes et comme dans tous les métiers, l'expérience est indispensable et irremplaçable. Mais non, la sociologie d'intervention que je pratique ne résulte pas, loin s'en faut, de ma seule expérience personnelle. Elle se rattache à un courant qui a une histoire et des acquis théoriques, qui est composé de figures multiples, qui a accumulé de précieuses expériences, qui est traversé de débats parfois féroces, et dont l'existence est indissolublement liée à celle de la sociologie. Je fais partie de ce courant, et j'espère par cette thèse contribuer à sa visibilité et à sa reconnaissance.

Mais l'enjeu ne se résume pas à une affaire personnelle et va bien au-delà d'une question de principe. Plusieurs indices montrent l'urgence d'envisager une professionnalisation de la sociologie qui ne se limite pas au champ académique et institutionnel. La nécessité de cette évolution s'ancre dans une réalité que l'on peut résumer par trois constats :

1. Les diplômés en sociologie ne trouvent pas tous du travail dans le milieu académique ou institutionnel ; par ailleurs, ils ne se sentent pas tous attirés par une carrière de chercheur ou d'enseignant.
2. Il existe un réel besoin social d'interventions et d'analyses sociologiques non réifiantes et de type qualitatif ; mais une telle pratique ne s'improvise pas et nécessite une formation post-grade spécifique.
3. Il est dommageable d'abandonner le terrain de l'intervention aux spécialistes de la « science » politico-administrative et de la gestion d'entreprises. Ces approches ignorent en effet totalement la dynamique sociale et ses acteurs, guidées qu'elles sont par la rationalité bureaucratique et une recherche d'efficacité basée sur des critères quantitatifs. Dans un autre ordre d'idées, laisser les psychosociologues se profiler comme les seuls spécialistes de l'intervention équivaut à un retour en arrière de quarante ans et à un déni des apports essentiels de la sociologie en matière d'intervention.

Cela dit, l'enjeu n'est pas non plus la défense bornée d'un pré-carré disciplinaire au détriment des autres. La thématique est dès ses origines et heureusement transdisciplinaire ; même si la sociologie a un rôle essentiel à y jouer, la pratique de l'intervention et la professionnalisation qui lui est liée concerne probablement l'ensemble des sciences humaines et sociales.

## **Le contenu**

Le contenu des pages qui suivent s'articule en trois parties distinctes, évidemment liées entre elles. Chaque partie comporte trois chapitres. Intitulée *Le métier de sociologue*, la première partie traite la problématique de la professionnalisation (chapitre 1, *L'évolution du métier de sociologue dans les années 90*), analyse les différentes *Figures de la pratique* (chapitre 2) et propose une lecture de la *Nouvelle dynamique* dans laquelle se développe la sociologie indépendante (chapitre 3).

La deuxième partie, intitulée *La sociologie d'intervention*, propose d'en retracer l'histoire et d'en mesurer les acquis en analysant *L'héritage* des années 60 et 70 (chapitre 4), *Les évolutions* des années 80 et 90 (chapitre 5) et *Les enjeux* de la période actuelle (chapitre 6).

La troisième partie est consacrée aux *Fondements d'une pratique professionnelle de l'intervention* ; elle explicite *L'approche théorique* qui lui sert de base (chapitre 7), la définition d'objet, la méthodologie et la déontologie qui la caractérisent (chapitre 8, *Les cadres de la pratique*) ainsi que les dispositifs spécifiques qu'elle met en œuvre (chapitre 9, *Pragmatique de l'intervention*). On entend ainsi montrer que cette forme de sociologie se fonde sur une réflexion épistémologique et théorique originale, adaptée aux conditions de son exercice, et qu'elle génère une méthodologie propre, basée sur des principes et des concepts rigoureux. Ce faisant, on espère poser les jalons d'une réflexion sur la formation des jeunes sociologues et sur la professionnalisation des praticiens.



PARTIE I :  
LE MÉTIER DE SOCIOLOGUE

## I. L'ÉVOLUTION DU MÉTIER DANS LES ANNÉES 90

Au début des années 90, on pouvait encore affirmer que la recherche et l'enseignement constituaient l'essentiel des débouchés professionnels de la sociologie [FELDER 1994b]. En une dizaine d'années, la situation a considérablement évolué. Il existe en effet aujourd'hui une sociologie professionnelle hors des milieux académique et institutionnel qui répond à une demande sociale d'analyses et d'interventions sociologiques d'un type nouveau. Prenant l'exact contre-pied des constats passés, on peut donc aujourd'hui affirmer que la plupart des étudiants sont dorénavant appelés à exercer leur discipline « *en-dehors des sphères encore relativement protégées* » des Universités et des centres de recherche [VRANCKEN & KUTY 2001, p. 12].

### 1. LE DÉBAT SUR LA PROFESSIONNALISATION

#### Une nouvelle phase de développement de la sociologie

L'existence de sociologues pratiquant hors du milieu académique n'est pas un fait récent. Dès la fin des années 60, les institutions publiques et l'administration ont engagé des chercheurs pour contribuer à la mise en place, à l'analyse et à la régulation des politiques publiques dans les domaines de la santé, de l'éducation ou du travail social.

La nouveauté réside dans le fait qu'il existe désormais des sociologues pratiquant hors des milieux institutionnels, sur mandats publics ou privés. Cette évolution suit les mutations socioéconomiques et les changements affectant les institutions ; on assiste aujourd'hui au développement de demandes sociales d'un type jusque là inédit qui suscitent de nouvelles pratiques spécialisées [VRANCKEN & KUTY 2001, p. 11].

Le développement de la pratique de la sociologie sur mandat est lié à un double mouvement. D'une part, les demandes sociales ont changé de nature : dans un contexte de crise, les institutions s'interrogent sur leurs orientations et leur mode de fonctionnement ; elles sollicitent des sociologues pour mieux comprendre les nouveaux enjeux auxquels elles ont à faire face [SAINSAULIEU 1995, p. 21]. D'autre part et en même temps, une partie de ces mandats d'un type nouveau résultent d'un processus d'externalisation : confrontés à l'injonction de réduire leurs coûts de fonctionnement, les administrations publiques et les entreprises privées confient ponctuellement à des mandataires externes une partie des tâches autrefois dévolues à des services internes (par exemple des études portant sur des populations-cible ou des terrains d'intervention).

Comme le souligne Monique Legrand, « *Tout se passe comme si la sociologie entrait dans une nouvelle phase de son développement* ». A côté du chercheur et de l'enseignant apparaît une nouvelle figure, celle du sociologue-intervenant ; les pratiques d'intervention sont de plus en plus souvent exercées par de jeunes diplômés « *n'appartenant pas au sérail et n'exerçant qu'occasionnellement une activité d'enseignement* » [LEGRAND 2001, p. 70].

Cette évolution s'est produite en marge de l'Université et des milieux académiques, qui la considèrent avec une certaine méfiance. Selon Renaud Sainsaulieu, la sociologie hésite

entre deux conceptions de la profession, l'une de nature appliquée orientée vers la demande, l'autre de nature scientifique, liée à la recherche et aux universités. Un fossé s'est creusé entre ces deux conceptions, au point d'accréditer l'idée qu'il s'agit de postures professionnelles inconciliables au sein d'une même discipline : « *la sociologie se vit comme scindée entre deux professions étrangères l'une à l'autre* » [SAINSAULIEU 1995 pp. 18 et 19]. Monique Legrand va encore plus loin et n'hésite pas à affirmer : « *Le déni dont les sociologues praticiens font l'objet peut être assimilé à une scotomisation à l'échelle d'une profession tout entière* » [LEGRAND 2001, p. 70].

Diverses études témoignent de cette scission et du débat qu'elle suscite. Entre la deuxième moitié des années 90 et la première moitié des années 2000, les nouveaux développements du métier ont été choisis comme thème de recherche et de colloque et ont donné lieu à plusieurs publications académiques. Nous examinerons particulièrement ici la production francophone, et notamment *La sociologie et ses métiers* [LEGRAND, GUILLAUME & VRANCKEN 1995], reflet d'un colloque de l'Association internationale des sociologues de langue française (AISLF) tenu à Liège en 1993 ; *La sociologie des sociologues* [PIRIOU 1999], issu d'une thèse soutenue à Paris X en 1997 ; *La sociologie et l'intervention, enjeux et perspectives* [VRANCKEN & KUTY 2001], ouvrage collectif suscité par deux professeurs à l'Université de Liège ; *L'expertise du sociologue* [LEGRAND & VRANCKEN 2004], dirigé par les deux fondateurs du comité de l'AISLF sur la professionnalisation des sociologues.

### La thèse de la non-professionnalisation

Dans un premier temps (1995-2001), les universitaires qui ont pris la professionnalisation de la sociologie comme objet d'étude et qui ne sont pas eux-mêmes praticiens défendent la thèse de la non-professionnalisation. A partir d'études sur le devenir professionnel des diplômés en sociologie dans divers pays (France, Belgique, Allemagne), ils s'accordent sur plusieurs points qui caractérisent selon eux la sociologie non universitaire :

- L'absence d'identification

Les sociologues qui pratiquent leur métier en-dehors de l'Université sont qualifiés d'« *invisibles* » [LEGRAND 1995, p. 251] ; cette invisibilité est liée à l'absence de réseau institutionnalisé et au fait que « *quasiment personne ne s'affiche comme "sociologue extra-universitaire"* ». On a donc affaire à « *une sociologie des plus discrètes* » [CHARLIER & SCIEUR 1995, p. 77 et 80].

- Une perte de compétence sociologique

Pour un certain nombre d'auteurs, le succès professionnel des praticiens ne peut résulter que d'une « *perte relative de sociologie* » et entraîne une baisse de la qualité des travaux effectués [WELZ & MAIER 1992, repris par SPURK 1995, p. 71-72].

- Une activité dévalorisante

Les divers épithètes dont sont qualifiés les sociologues extra-universitaires impliquent tous une forme de dévalorisation ; le plus fort est trouvé sous la plume de Monique Legrand, qui n'hésite pas à parler de « *sociologues* ». L'œil tique à la lecture – s'agit-il d'une faute de frappe ? Non, l'auteur parle bien des loques que risquent de devenir les sociologues « *de troisième type* » (ni enseignants ni chercheurs) qui ne créent pas

« des réseaux et des associations susceptibles de définir et d'affirmer les éléments constitutifs d'une identité professionnelle » [LEGRAND 2001, p. 86].

Pour Jean-Emile Charlier et Philippe Scieur, ce qui fait la spécificité des sociologues non-institutionnels – le travail sur mandat – est la cause même de leur dévalorisation; même si l'Université doit faire face à des difficultés financières, elle doit se garder de succomber à la tentation « *en acceptant des tâches d'exécution ou des interventions "alimentaires"* » [CHARLIER & SCIEUR 1995, p. 79].

Absence d'identification, perte de compétence et activité dévalorisante : cet ensemble de caractéristiques ne permet évidemment pas de reconnaître une valeur professionnelle aux nouveaux sociologues apparus dans les années 90. Pour Jan Spurk, ni l'existence d'un nombre élevé de sociologues non-universitaires ni l'utilisation pratique des avancées théoriques dues à la recherche ne prouvent l'existence d'une sociologie extra-universitaire. A ses yeux, « *elle ne peut pas exister* » [SPURK 1995, p. 72]. Plutôt qu'à une professionnalisation de la sociologie, ce serait à un processus de diffusion sociale des savoirs sociologiques qu'on assisterait.

Malgré une mise en perspective et un ton plus mesuré, on retrouve en condensé chez Luc Van Campenhoudt tous les présupposés qui fondent la thèse de la non-professionnalisation : le travail proprement scientifique se fait à l'Université ; la sociologie appliquée est « *introuvable* » et ne mérite donc d'être nommée qu'entre guillemets ; si des sociologues la pratiquent, c'est qu'ils n'ont pas trouvé leur place à l'Université ; ils tentent donc de « *faire leur trou* » dans un ailleurs « *nébuleux* » ; ils mettent à profit les savoirs universitaires à des fins utilitaristes en trahissant la vocation critique de la sociologie [VAN CAMPENHOUDT 1995, p. 189]. Jaques Coenen-Huther résume bien la situation en évoquant « *une vision méprisante de la recherche extra-universitaire* », censée être le « *refuge des médiocres* » [COENEN-HUTHER 1995, p. 384].

### La thèse de l'expertise

Dans un deuxième temps (2004), les universitaires spécialistes de l'analyse des évolutions du métier de sociologue reviennent partiellement sur leurs analyses. Ainsi Didier Vrancken effectue-t-il une forme d'autocritique en admettant que ses analyses passées se fondaient sur « *une lecture sans doute trop "substantialiste" des compétences et des métiers de sociologues* ». Après avoir « *porté un bref regard* » sur l'évolution de la demande, il constate l'existence et le développement de pratiques d'interventions de type participatif aussi bien dans les entreprises que dans les services publics ou la société civile. [VRANCKEN 2004, p. 55].

Au premier abord, on se réjouit que les spécialistes académiques de la professionnalisation de la sociologie reconnaissent très explicitement – même si ce n'est qu'à la suite d'un « *bref regard* » – qu'il existe une demande sociale d'analyses et d'interventions sociologiques. Mais ce constat réjouissant s'accompagne de deux postulats problématiques.

1. D'une part, on donne au sociologue qui répond à cette demande sociale une posture et une fonction d'expert.

Cette fonction d'expertise est définie « *non comme une profession mais comme un processus ou un exercice professionnel précisément exercé en-dehors des*

*circonstances usuelles de la profession* » [VRANCKEN 2004, p. 53]. En-dehors des circonstances usuelles, « *c'est-à-dire hors du domaine habituel ou à l'intérieur de ce domaine mais dans des circonstances exceptionnelles (Trépos 1996), à tout le moins en dehors des conditions habituelles d'exercice de la sociologie; sociologie, nous l'avons dit, construite à l'origine autour de l'université* » [MUSELLE 2004, p. 68]. En d'autres termes : l'Université est le lieu d'exercice « habituel » de la sociologie ; l'expert est un universitaire appelé à faire usage de ses connaissances en-dehors de son cadre professionnel habituel. Il ne s'agit donc pas d'un professionnel de l'intervention, car aux yeux de Didier Vrancken, « *la position d'expert ne s'exerce pas en permanence. Elle ne se confond pas avec quelque spécialisation fondée une fois pour toutes. Elle est davantage un processus fait d'instabilité et d'imprévisibilité.(...) L'expert doit aller voir là où le professionnel ne peut ou n'a pas le temps de voir* ». L'expertise est ainsi considérée comme « *un magistère de l'action* » [VRANCKEN 2004, p. 36].

2. D'autre part, et sur la base de cette position d'expertise, on continue à dénier tout processus de professionnalisation.

Didier Vrancken et Marie Muselle fondent leur point de vue sur le fait que « *les experts sociologues* » (les praticiens de l'intervention) ne sont pas constitués « *en quasi marché professionnel fermé* » ni en monopole, mais qu'ils ont au contraire tendance à s'ouvrir aux autres disciplines, aux arguments des usagers, aux savoirs ordinaires. « *Ils diffusent la sociologie, cherchent à partager leurs compétences* ». En même temps, « *ils incorporent savoirs ordinaires et connaissances d'autres disciplines à leurs pratiques* » [MUSELLE 2004, p. 69].

L'argumentation servant à démontrer la nature particulière de l'expertise est constituée des mêmes éléments (ouverture aux autres disciplines, aux arguments des usagers, aux savoirs ordinaires) qui servaient dans la première période à dénier aux praticiens une existence et une identité de sociologues professionnels. Tout en reconnaissant l'existence et les activités des sociologues pratiquant l'intervention, la thèse de l'expertise continue donc à nier une identité professionnelle propre aux praticiens.

Sur la base d'une enquête auprès de sociologues pratiquant l'intervention, Monique Legrand décrit pourtant cette action d'expertise dans des termes qui rappellent beaucoup Crozier, Friedberg, Touraine, Dubet, Hess et tous les sociologues qui pratiquent ou ont pratiqué l'intervention : « *Proposer et non pas imposer, donner la parole aux usagers et non pas imaginer leurs besoins et les tenir pour justes, amener les partenaires à trouver un consensus autour d'une problématique commune tout en préservant les intérêts de chacun. (...) On s'aperçoit que le sociologue développe une forme d'expertise assez inhabituelle dans le fonctionnement d'un système expert, dans laquelle le sociologue tend à s'effacer pour donner la place au profane tout en lui transmettant des savoirs sociologiques qui viennent compléter les savoirs experts déjà existants dans la structure. Le sociologue développerait ainsi une forme d'expertise partagée, qui se centre sur l'échange entre ses savoirs et les savoirs détenus par les autres partenaires* » [LEGRAND 2004, p. 139].

Même formulée dans les termes de Monique Legrand, la thèse de l'expertise laisse entières plusieurs questions, dont celle, cruciale, de l'inscription sociale de la pratique d'intervention.

## L'impossible rapport entre deux classes de sociologues

Les deux thèses de la non-professionnalisation et de l'expertise seront discutées dans le détail au point 2 de ce chapitre. Il convient avant cela de mettre en évidence le point de vue d'un sociologue qui de son vivant a participé au débat sur la professionnalisation, auquel il apporte un point de vue différent de ceux évoqués jusqu'ici. Tout en appartenant à l'Université, Renaud Sainsaulieu a été l'un des pionniers de l'intervention sociologique. Il relate comment, dès 1983, il a constaté un ostracisme massif vis-à-vis des sociologues « hors les murs ».

En 1980, « *J'ai suscité et animé un séminaire intitulé "Exercice professionnel de la sociologie", séminaire qui a réuni des dizaines de spécialistes (marketing, sondage, entreprise, soins, action sociale,...) pendant deux années, autour d'une recherche sur leurs expériences communes, leurs savoirs spécifiques et sur leur quête d'une reconnaissance particulière de leur fonction. (...) Le constat a été massif : leur identité de sociologue ne se référait pas à leur fonction directement. (...) C'est pour se conforter dans cette identité [de sociologues] qu'ils venaient au CES pour y croiser des chercheurs, le paradoxe étant que ces derniers ne voulaient pas trop se dévaloriser en rencontrant ces praticiens et ces marchands. Or ces derniers venaient supplier les collègues chercheurs temps plein de s'alimenter de leurs observations, de faire connaître leurs pratiques, de théoriser leurs propres pratiques, de réfléchir à partir de leurs masses de données. Progressivement s'élaborait le sentiment d'une énorme incompréhension, d'un vaste gâchis de techniques, méthodes et savoirs, bref d'un rendez-vous historique manqué par la sociologie.*

« *Il apparaissait en effet que les chercheurs et les enseignants n'étaient pas les seuls à produire du savoir et des connaissances pertinentes sur la société mais que c'était dans le rapport à la production du savoir que se définissait l'identité du sociologue* » [SAINSAULIEU 1995, p. 28].

Sainsaulieu met là en évidence un point capital (le rapport au savoir) que n'aborde aucun des spécialistes académiques de la professionnalisation de la sociologie. Si les praticiens publient peu dans les revues académiques, cela ne signifie pas qu'ils ne produisent aucun savoir : « *Les professionnels non universitaires ont analysé des dysfonctions organisationnelles, décrit des socio-styles, évalué des effets sociaux de réformes, accompagné des changements techniques. Les études appliquées ont dû répondre à des commandes de sondage, à des questions de décideurs publics et privés. Tout en prenant appui sur leurs formations universitaires et sur les résultats de la recherche fondamentale, ils ont développé des banques de données et des pratiques d'intervention qu'ils n'ont pas eu le temps d'explicitier ou le droit de communiquer pour des raisons commerciales* » [SAINSAULIEU 1995, p. 18]. Sainsaulieu omet de mentionner que c'est d'abord et surtout une question matérielle : contrairement aux universitaires, les sociologues qui tirent leur revenu de leur pratique doivent trouver le temps et les moyens d'effectuer un travail gratuit, celui de la mise en forme selon les critères académiques...

Renaud Sainsaulieu pointe aussi, comme on l'a déjà mentionné, « *une forme de développement désarticulé entre la science à produire et la société à construire* ». Normalement, ces deux aspects de la sociologie auraient dû coïncider, mais entre les années 60 et les années 80, le fossé a continué à se creuser « *au point d'accréditer l'idée des deux évolutions professionnelles inconciliables au sein d'une même discipline. La sociologie en France a certainement été profondément troublée par cette tension entre*

*ses préoccupations scientifiques et ses engagements pratiques* » [SAINSAULIEU 1995, p. 19].

Malheureusement, ce fossé ne s'est pas creusé qu'en France, et il a perduré au-delà des années 80. Du fait de l'absence de publications de type académique (*publish or perish*), la dévalorisation des savoirs et des compétences issus de la pratique est un fait constaté par les observateurs, justifié par les théoriciens et quotidiennement expérimenté par les praticiens. Sainsaulieu souligne l'asymétrie réelle existant entre deux types de pratiques et deux classes de sociologues. Pour les universitaires et les chercheurs, l'activité des praticiens constitue une « *profession étrangère* » incompatible avec le cadre et les exigences disciplinaires ; pour les praticiens au contraire, il n'existe pas de véritable rupture entre compétences scientifiques et compétences opératoires : « *Plus ils s'investissent dans la réponse à leur client, plus il leur faut prendre appui sur les réserves de modèles émanant de la connaissance scientifique et plus ils doivent justifier leurs réponses par une position épistémologique confirmée qui les aide à défendre l'indépendance de leurs conclusions* » [SAINSAULIEU 1995, p. 18 et 23]. La compréhension et l'explicitation de cet état de fait par Sainsaulieu est capitale ; elle devrait servir de point de départ pour combler le fossé qui s'est creusé entre sociologues académiques et chercheurs d'un côté et praticiens de l'autre.

### **Le lien entre théorie et pratique, condition de l'existence du métier**

Au-delà du constat d'une rupture professionnelle entre théoriciens, chercheurs et praticiens et de l'existence de rapports asymétriques entre deux classes de sociologues, Sainsaulieu met en évidence le fait que le rapport entre théorie et pratique est constitutif du métier même de sociologue : « *Un métier ne se constitue en fin de compte que par une accumulation empirique de savoir-faire, de tours de mains, d'outils et de techniques nécessaires à la réalisation d'une oeuvre et d'un produit fiable, dans un contexte matériel et cognitif difficilement maîtrisable. Parler métier signifie que l'on reconnaît l'existence de milieux définis par la mise en oeuvre de ces compétences opératoires et le souci d'en gérer l'apprentissage et la transmission* » [SAINSAULIEU 1995, p. 19].

Si l'existence d'un métier de sociologue est indissociable de compétences opératoires et du souci de leur transmission, les compétences opératoires sont elles-mêmes indissociables d'un savoir de type scientifique. Pour fonder sa pratique d'intervenant, « *le sociologue se réfère aux savoirs validés scientifiquement ; il doit se tenir au courant du renouvellement des concepts et théories générales de l'action, de la structure sociale, du fait social ; il se réfère aux connaissances sociologiques sur l'entreprise, les banlieues, les migrations, les modes de vie, etc...* » [SAINSAULIEU 1995, p. 23].

Pour Sainsaulieu, le métier de sociologue se définit donc « *par le croisement de deux axes : (1) l'axe de la compétence scientifique visant de façon complémentaire la connaissance des savoirs modélisés et la référence critique aux théories, et (2) l'axe des compétences et pratiques opératoires portant d'une part sur les demandes d'intervention et d'autre part sur les méthodes d'évaluation* ». Dès lors, il ne fait pas de doute qu'un métier de praticien existe bel et bien, « *défini par la circulation sur ces deux axes porteurs de compétences* » [SAINSAULIEU 1995, p. 23].

Pourquoi alors le « *vaste gâchis* », l'« *énorme incompréhension* », le « *rendez-vous manqué* » (cf. supra), pourquoi l'impossible rapport entre la recherche, l'enseignement et

la pratique ? Pourquoi le déni d'un processus de professionnalisation et l'invention d'un improbable statut d'expert ?

### **Structuration du champ professionnel, rapports de pouvoir et domination**

La réponse à ces questions se trouve sous la plume d'Odile Piriou, seule spécialiste de la professionnalisation à aborder la question du pouvoir. Nous citerons ici largement les paragraphes qu'elle y consacre, et qui constituent à notre connaissance l'unique analyse de cette thématique essentielle parmi les centaines de pages consacrées à la professionnalisation de la sociologie.

*« Le segment académique domine le métier de sociologue et le représente vis-à-vis du public. Une hiérarchie entre professionnels s'est établie. Elle conduit à ce que les non-académiques soient, sinon exclus du titre, du moins dévalorisés et fragilisés dans leur identité de sociologue.*

*« Les enseignants et les chercheurs sont les seuls qui aient réussi à imposer, au nom de l'intérêt collectif, leurs valeurs, leurs pratiques, leurs savoirs. Par cela, ils contrôlent la sociologie en matière de socialisation, d'identité, de relations avec la clientèle et de représentation. C'est pourquoi il n'est pas paradoxal que, nonobstant le développement des applications et la technicisation de la recherche, les représentations de la sociologie restent traditionnellement conformes au modèle fonctionnaliste de la profession (...) Il s'appuie et reflète essentiellement les attributs qui caractérisent le groupe dominant, logiquement situé en haut de l'échelle de prestige (et sociale) du métier. (...)*

*« Il n'y a rien d'étonnant à ce que la sociologie soit représentée essentiellement sous ses atours scientifiques. Ceux-ci correspondent en effet aux intérêts universels auxquels la profession est censée répondre et qui confortent les idéologies dominantes. De surcroît, la définition scientifique du métier s'harmonise avec les intérêts du groupe professionnel souverain. Il serait alors bien étonnant que celui-ci défende une conception appliquée de la sociologie, quand bien même elle s'accorderait aux évolutions de la recherche et au développement des activités praticiennes. (...) La sociologie demeurant une discipline essentiellement dominée par des enseignants du supérieur et des chercheurs, l'enseignement, ses débouchés et le développement de pratiques sociologiques servent, avant tout, à la reproduction de ce corps » [PIRIOU 1999, p. 242 - 245].*

La problématique de la professionnalisation de la sociologie et les prises de position auxquelles elle donne lieu ne peuvent donc pas s'appréhender correctement sans prendre en considération la dimension des rapports de pouvoir et de domination qui structurent le champ.

### **L'identité de sociologue**

Qu'est-ce qu'un(e) sociologue ? Qui peut légitimement décider de l'attribution de cette identité professionnelle ? Sur quelles bases ? A notre sens, les études sur la professionnalisation de la sociologie ne donnent pas de réponses satisfaisantes à ces questions fondamentales.

Odile Piriou met en évidence « l'écart en la représentation académique du métier et sa pratique » et « le poids des instances académiques sur l'identification à la sociologie ».

Utilisant l'approche développée par Claude Dubar, elle distingue trois logiques d'identification à la sociologie :

1. La logique de la charge ou du statut, qui reflète une correspondance entre identité objective (attribuée) et identité subjective, avec une précision importante : « *la clef de la reconnaissance passe avant tout par la détention d'une charge académique et d'un grade élevé (par exemple chercheur et non ingénieur-étude). En conséquence, la logique de la charge conduit à une identité fondée plutôt sur l'appartenance aux instances académiques (...) que sur l'affiliation à une communauté de spécialistes en sociologie* » [PIRIOU 1999, p. 221].
2. La logique de la « spécialité de formation », qui concerne directement les praticiens ; selon Odile Piriou, cette logique s'applique en effet aux sociologues qui se revendiquent comme tels ; elle reflète une identité subjective basée sur l'héritage de compétences formelles et leur mise en œuvre professionnelle, mais s'accompagne d'une absence de reconnaissance objective : « *Bien que détenant un doctorat, leur pratique ne répond pas aux critères de qualification établis par l'élite. Elle est de moindre prestige et de moindre qualité, lorsqu'elle n'est pas considérée comme une menace pour le métier. Elle est alors tout simplement exclue des activités légitimes auxquelles le titre donne droit* ». Les sociologues appartenant à cette catégorie « *tentent de rompre avec les références identitaires héritées de la tradition académique, en contestant les critères d'admission au titre de sociologue qu'elle a su imposer. Pour cela, ils défendent l'idée d'un métier de sociologue sur le modèle de la profession appliquée* ». Mais du fait de l'asymétrie déjà relevée, l'autonomie vis-à-vis des milieux académiques reste en bonne partie illusoire : « *c'est le label scientifique qui autorise ces diplômés à se dire sociologues* » [PIRIOU 1999, p. 223].
3. La logique de rupture avec la sociologie, où il n'existe aucune identification ni objective ni subjective malgré des études de sociologie.

La tentative de définition d'Odile Piriou met en évidence le véritable verrouillage académique auquel donne lieu l'attribution « objective » d'une identité de sociologue. Il est probable que ce verrouillage soit particulièrement féroce en France, comme en témoignent les Mémoires de Michel Crozier [CROZIER 2002] qui en a visiblement souffert, et qui n'est toujours pas reconnu comme un sociologue digne de ce nom par certains de ses pairs appartenant à l'académie<sup>1</sup>.

Odile Piriou souligne aussi l'asymétrie mise en évidence par Sainsaulieu et déjà signalée plus haut : les sociologues de l'académie peuvent dénier toute légitimité à une pratique professionnelle et « alimentaire » de la sociologie, alors que les sociologues « hors les murs », eux, se réclament bien évidemment d'épistémologies, de théories et de méthodes enseignées à l'Université et à un savoir cumulatif dont ils sont à la fois utilisateurs et producteurs.

Elle révèle enfin un paradoxe de taille : la sociologie, discipline censément critique, est bien silencieuse sur les mécanismes de domination et de pouvoir qui permettent à une partie de la profession d'en exclure une autre (comme elle l'est d'ailleurs sur les rapports de production au sein de la recherche et de l'enseignement). La violence symbolique exercée est probablement d'autant plus forte que l'identité dominante se sent menacée.

---

<sup>1</sup> Nous parlons ici de l'Europe francophone ; en Amérique du Nord, la valeur de la contribution de Michel Crozier a été reconnue et honorée dans les universités les plus prestigieuses.

La négation de l'existence d'un processus de professionnalisation de la sociologie est sans aucun doute l'un des moments caractérisant la structuration du champ professionnel et des rapports de force qui s'y déploient.

Quant à Didier Vrancken et aux tenants de la thèse de l'expertise, ils n'apportent pas de contribution concluante sur le point de l'identité professionnelle. Ayant tardivement découvert George Herbert Mead, Vrancken pose que la construction de l'identité du sociologue « hors les murs » est procédurale, qu'elle « *ne coïncide jamais avec elle-même* », qu'elle est un « *travail permanent de construction de sens à accomplir* » ; il ne dit toutefois pas en quoi les chercheurs et les enseignants universitaires se différencieraient sur ce point des praticiens.

### **La pratique sociologique : typologies et appellations**

Dans sa thèse consacrée à l'identité professionnelle des sociologues, Odile Piriou [PIRIOU 1999, p. 100 ss] rappelle l'existence de trois grandes figures professionnelles classiques : le sociologue scientifique (tel que le prônait Bourdieu), le conseiller du prince (tel que le voyait Friedmann ou que le définit Dubet [DUBET 1999]) et le sociologue opérationnel, tel que l'incarrait Crozier. A ces trois figures, Odile Piriou rajoute celle de la « *vision œcuménique* », incarnée et défendue par Sainsaulieu, qui visait à relier et à rassembler sous l'égide d'un même métier recherche, enseignement et pratique d'intervention [PIRIOU & VRANCKEN 2004, p. 183].

Si Odile Piriou analyse dans le détail différents types de cursus (aboutissant à une typologie de sociologues « *purs* », « *duettistes* », « *transfuges* » et « *convertis* ») et différentes formes d'identification à la sociologie, elle ne propose aucune analyse ni aucune typologie des contextes professionnels dans lesquels les diplômés en sociologie utilisent les compétences acquises durant leur formation.<sup>2</sup>

Parlant de l'activité des sociologues opérationnels, les divers auteurs engagés dans le débat sur la professionnalisation utilisent de manière interchangeable les termes de *sociologie appliquée*, *sociologie pratique*, *sociologie extra-universitaire*, *sociologie hors les murs*, *sociologie d'intervention*, *intervention sociologique*, *expertise sociologique*, *accompagnement sociologique*. Cette variété d'appellations témoigne de la richesse des développements en cours autant que du flou qui entoure encore le processus de professionnalisation dans les sciences sociales. Le présent travail vise précisément à essayer d'en préciser quelques contours.

## **2. DEUX THÈSES DISCUTABLES**

### **La thèse de la non-professionnalisation : problèmes de méthode**

La quasi totalité des études défendant la thèse de la non-professionnalisation [LEGRAND, GUILLAUME & VRANCKEN 1995, pp. 47 à 112 et 257 à 308, ainsi que PIRIOU 1999] se basent sur des enquêtes faites auprès d'une population de diplômés, *n* années après leur sortie de l'Université. L'analyse de l'identité professionnelle des sociologues se fonde donc non pas sur une population de personnes étant définies ou se définissant elles-mêmes

---

<sup>2</sup> Le chapitre II du présent ouvrage est consacré à cette problématique.

comme sociologues, mais sur toutes les personnes exerçant un emploi  $n$  années après avoir terminé avec succès des études de sociologie. Ce qui est essentiellement différent, et constitue un biais méthodologique majeur.

Un simple raisonnement comparatif suffit à le montrer. En prenant n'importe quelle faculté – par exemple le droit, la psychologie ou même la médecine – et en interrogeant tous les étudiants diplômés ayant trouvé un emploi  $n$  années après leur sortie de l'Université, on obtiendra sensiblement le même résultat qu'avec les sociologues : les études de droit, de psychologie ou de médecine (sans parler de la biologie ou des mathématiques) ne mènent pas toutes à la profession de juriste, de psychologue ou de médecin praticien, loin s'en faut ; mais leur formation universitaire donne aux personnes concernées des compétences qui leur permettent de trouver des postes et de remplir des fonctions très différentes et très variées.

Personne n'en déduit pour autant que les professions de juriste, de médecin ou de psychologue sont « invisibles », « introuvables » ou dévalorisées. Car il ne viendrait à l'idée d'aucun chercheur de fonder l'identité professionnelle des juristes, des psychologues ou des médecins praticiens sur les propos d'individus n'exerçant pas le métier et ne se définissant pas eux-mêmes comme psychologues, médecins ou juristes.

Oui, mais, objecteront certains, ces professions sont précisément constituées comme telles et organisées en corporations, ce qui fait toute la différence. Il n'empêche que le biais méthodologique subsiste. On n'analyse pas un processus de professionnalisation à partir d'une population qui ne correspond pas aux critères même de ce qu'est un métier, à savoir, comme l'énonce Sainsaulieu cité plus haut, une pratique se développant au croisement des deux axes de la compétence scientifique et de la compétence opératoire. Au minimum, on base son analyse sur des personnes se reconnaissant dans l'identité de sociologue.

Dans l'idéal, le degré de professionnalisation se mesure en référence à des critères internes préalablement définis. Sainsaulieu en définit trois : l'exercice régulier d'une activité compétente ; la transmission d'un savoir-faire par l'apprentissage et la formation que les plus expérimentés assurent aux plus jeunes ; l'affirmation de valeurs et d'une conscience professionnelles partagées [SAINSAULIEU 1995, p. 29]. En l'occurrence, cette définition semble constituer un cadre raisonnable pour définir l'existence d'une profession de sociologue praticien.

### **Le soupçon de trahison et la vocation critique de la sociologie**

Un des reproches majeurs fait à la sociologie opératoire, et qui contribue puissamment à la discréditer dans les milieux académiques, vient du fait que les sociologues « hors les murs » trahiraient la vocation critique de la sociologie en vendant leurs services à des institutions ou à des clients. Dans le film *La sociologie est un sport de combat* [CARLES 2001], Bourdieu n'a pas hésité à mettre en garde contre les sociologues « jaunes » qui seraient trop complaisants à l'égard de leurs commanditaires.

Si l'on voulait s'en tenir au ton polémique à l'égard de Bourdieu et des épigones qui reprennent cette mise en garde à leur compte, on rétorquerait qu'il est pour le moins paradoxal de prôner la critique à partir d'une position de pouvoir, et on observerait, comme le fait Odile Piriou citée plus haut, que ce pouvoir se maintient aussi par la domination sur ceux qu'on rabaisse et à qui l'on dénie un statut professionnel.

Mais le fond du problème est ailleurs. Le soupçon de trahison vient à notre sens d'une confusion et d'un glissement sémantique à propos de la vocation de la sociologie. Comme l'exprime Peter Berger de manière très imagée dans *Comprendre la sociologie*, cette discipline se caractérise par « une forme particulière de conscience », qui implique d'aller « voir derrière les façades » du jeu social ; par sa nature et son objet, la sociologie a « une visée démystifiante » et se situe « au seuil de l'irrespect » ; elle porte inscrite en elle-même et comme signe distinctif « la conscience de la relativité » [BERGER 1973, chap. 2]. En d'autres termes, l'exercice de la sociologie, qu'il soit théorique ou pratique, implique toujours une forme de décentration et de réflexivité.

C'est le processus de décentration et de réflexivité mis en œuvre par le sociologue qui le met d'emblée et presque malgré lui dans une position « critique », en ce sens qu'il se distancie des positions et des représentations sociales en même temps qu'il les révèle et les met en perspective. Le sens commun (tout comme les clients du sociologue praticien !) juge souvent le sociologue « critique » du simple fait qu'il se distancie des positions et des représentations qu'il étudie ou sur lesquelles il intervient. Ce que le sens commun lui reproche, c'est de ne pas adhérer à une vision socio-centrée, ou de n'y adhérer que partiellement et avec beaucoup de circonspection et de précautions méthodologiques.

Cette posture sociologique fondamentale n'est pas à confondre avec une position idéologique. Pas plus qu'il n'adhère aux représentations et aux positions des acteurs, le sociologue n'a à adhérer à une idéologie ou à une école sociologique pour être reconnu comme un « vrai » sociologue. La vocation de la sociologie est critique en ce qu'elle promeut la distanciation et la réflexivité ; elle ne l'est pas en ce qu'elle implique un combat idéologique. Bourdieu et avec lui bien d'autres universitaires confondent les deux notions et effectuent un glissement sémantique préjudiciable à l'ensemble de la profession. La nature critique de la sociologie n'est pas une question de contenu, mais une question de posture ; elle ne relève pas d'une théorie ou d'une idéologie, mais d'une prise de position décentrée dans un système de relations ou de références.

N'en déplaise aux théoriciens et aux chercheurs qui n'ont jamais dû négocier de mandat et de contenus d'analyse, les sociologues « hors les murs » sont continuellement confrontés à la nécessité de tenir une position réflexive et décentrée, face aux pressions de clients souvent décontenancés ou fâchés par l'image qu'on leur renvoie. Mais à notre connaissance, quelqu'un qui se définit comme sociologue mène toujours le combat de la décentration et de la réflexivité jusqu'au bout. Cela peut mener à des conflits rampants, à des attaques *ad personam*, au refus de rendre un rapport public, voire à des formes de délégitimation professionnelle. Mais qu'il soit salarié ou indépendant, et contrairement à des intervenants formés en sciences administratives, en économie ou en gestion, un(e) sociologue digne de ce nom n'acceptera pas de jouer un rôle de complaisance.

### **Le savoir cumulatif et l'apport de la pratique**

Le débat autour de la vocation critique de la sociologie concerne encore une autre dimension, mise en évidence par Frédéric Mispelblom, de l'Université de Toulouse. Dans la distinction entre les sciences physiques et naturelles (dites aussi « exactes » ou « dures ») et les sciences humaines et sociales (dites aussi « molles » ou « floues »), on sous-entend toujours que seules les premières seraient vraiment scientifiques et neutres, alors que les secondes, inexorablement entachées de la subjectivité du chercheur,

« seraient plus proches d'un ensemble d'opinions et de croyances », parce qu'elles « heurtent les opinions établies, critiquent les présupposés du sens commun » [MISPELBLOM 1994, p. 28]. Or Mispelblom rappelle que dans toute l'histoire des sciences, nombre de scientifiques « durs » ont connu le bûcher, réel ou métaphorique, pour avoir défendu une position réflexive et décentrée. Il met en évidence un point fondamental, à savoir que la ligne de partage ne se situe pas entre sciences « dures » ou « exactes » et sciences « floues » ou humaines, mais bien entre une conception objectiviste et une conception interactionniste de la science.

Ce point de vue est encore loin d'être admis. Dans les sciences sociales, on continue trop souvent à confondre scientificité et objectivation ; de l'inévitable implication du chercheur face à son « objet », on glisse vers une conception critique, donc idéologique et a-scientifique de la discipline. Les « représentations dominantes sont largement partagées par nombre de spécialistes des sciences sociales qui prétendent que leur science (et peut-être la sociologie en particulier) n'est "pas comme les autres", parce qu'investie d'une mission spéciale qui serait la critique de l'ordre établi (version hard) ou la "reconnaissance par la société de la dimension humaine et du droit au bonheur" (version soft). Cet engagement social particulier empêcherait les sciences sociales d'être vraiment scientifiques. Bien sûr, ce sont des choses rarement dites "en public", dans les colloques ou les publications, mais affirmées dans la complicité d'un dialogue "entre collègues", et se manifestant dans les pratiques quotidiennes concrètes et notamment dans une manière un peu blasée d'enseigner les sciences sociales » [MISPELBLOM 1994, p. 29].

Cette manière convenue d'aborder la sociologie occulte une réalité opportunément rappelée par Monique Hirschhorn (enseignante à Paris V) : au fil de son développement, la discipline a produit des apports de type scientifique indispensables « à la description et à la compréhension des phénomènes sociaux contemporains. A trop dire en effet que la sociologie n'est pas capable, contrairement aux vœux de ses pères fondateurs, d'avoir une activité nomothétique, à trop la présenter comme une discipline qui s'interroge de façon récurrente sur la légitimité de son existence, on oublie qu'elle a cependant constitué un savoir cumulatif sur nos sociétés » [HIRSCHHORN 1995, p. 344].

Cette vision d'un savoir cumulatif échappe probablement aux chercheurs et aux enseignants académiques, trop souvent accaparés par la reproduction institutionnelle et par les enjeux de pouvoir. Les praticiens en revanche sont particulièrement bien placés pour définir les contours de ce savoir cumulatif. D'abord, parce que la sociologie est née d'une pratique, comme le rappellent opportunément Mispelblom [1994], Herreros [2001 et 2002], Filloux [1970], Savoye et Kalaora [1989] et bien d'autres, qui citent Marx, Durkheim, Comte, Le Play, l'Ecole de Chicago, Crozier, Friedberg ou Touraine comme exemples. Mais aussi, parce que les sociologues « hors les murs » qui pratiquent la sociologie comme métier (c'est-à-dire comme gagne-pain) s'appuient sur des outils conceptuels et méthodologiques qu'ils utilisent quotidiennement dans leur travail. Loin des débats idéologiques et des querelles d'école, ils testent la valeur opératoire de tel concept ou de telle théorie et ne se privent pas de les ajouter à leur boîte à outils lorsque l'épreuve de la pratique s'avère concluante. Enfin, les sociologues praticiens sont bien placés pour définir les contours de ce savoir cumulatif, parce qu'ils inventent eux-mêmes des concepts et des méthodes pour répondre aux besoins suscités par leur immersion dans les rapports sociaux réels.

## La thèse de l'expertise : une dilution de la sociologie ?

La thèse de l'expertise pose trois problèmes majeurs. Le premier est qu'elle postule que les « conditions habituelles d'exercice de la sociologie » se trouvent à l'Université. Le métier serait donc essentiellement défini par l'enseignement et la recherche de type académique. Rien n'est dit sur l'articulation entre cet « exercice habituel » et une posture d'expertise définie de manière extrêmement floue, et dont on retient surtout qu'elle est en continuelle (re) construction par le biais des interactions avec les acteurs sociaux.

Le deuxième problème tient à l'image de la pratique et de la posture sociologique que donnent les auteurs défendant la thèse de l'expertise. L'« expert-intervenant » s'éloignerait de la position de chercheur en s'ouvrant aux autres disciplines, aux arguments des usagers, aux savoirs ordinaires, en incorporant ces savoirs « étrangers » et en diffusant les savoirs sociologiques. Tout se passe comme si le contact avec le monde réel rendait impossible une posture décentrée, réflexive, scientifique et proprement disciplinaire ; tout se passe comme si au contact des savoirs ordinaires, des autres disciplines et des arguments des usagers, la sociologie se diluait en se diffusant. Tout se passe enfin comme si Lourau, Lapassade, Hess, Crozier, Friedberg, Mendel, Touraine et Dubet n'avaient jamais rien écrit, comme si la recherche-action n'avait jamais existé, comme si trente ans d'expérience sociologique étaient passées par pertes et profits. La figure de l'expert se réduit à celle d'un passeur entre deux mondes étrangers ; il n'appartient ni à la sociologie pure (qui reste préservée du contact avec le monde « ordinaire ») ni à l'univers totalement profane et inconscient des « usagers » à qui il s'agit d'apporter des bribes de lumière sociologique.

Des bribes uniquement, car les « *dispositifs cognitifs de référence* » de l'expert « *sont foncièrement incomplets et distincts de tout prédicat* » [VRANCKEN 2004, p. 53]. En d'autres termes, de par sa position même, il perd de ses capacités théoriques et ne peut s'appuyer sur aucun savoir cumulatif, comme le sorcier perdant de ses pouvoirs magiques au contact du monde profane.

La thèse de l'expertise pose enfin un dernier problème, et non des moindres, qui est spécifiquement énoncé par Vrancken : l'identité de l'« expert-intervenant » est impossible à définir. Du fait du contact avec le monde réel, elle « *s'arrim[e] aux figures de l'articulation, de la combinaison, de l'emboîtement, de la coordination de logiques multiples et contradictoires* » ; en d'autres termes, elle est éclatée. Perpétuellement mouvante, « *L'identité n'est jamais révélée par la pratique, comme accomplissement de soi ou de sa vraie nature, mais en perpétuel devenir* » [VRANCKEN 2004, p. 53]. Avec cette phrase, Vrancken met en cause un des postulats fondamentaux de la sociologie, qui veut précisément que la praxis constitue le fondement de l'identité.

## Constitution de l'identité et praxis professionnelles

Une des conquêtes théoriques majeures de la sociologie réside dans le postulat que l'identité sociale, qu'elle soit individuelle ou collective, est indissociable d'une praxis incorporée dans des rapports sociaux concrets. L'identité de sociologue est donc indissociable d'une pratique socialement située de la sociologie. Nous prendrons donc le contre-pied exact de Vrancken en postulant que la pratique est non seulement révélatrice, mais aussi constitutive de l'identité (ce qui ne l'empêche d'ailleurs nullement d'être en perpétuel devenir). C'est donc en partant des pratiques réelles et de leur analyse qu'on pourra déterminer les différentes formes que prend le métier de sociologue.

L'identité est coproduite par l'ensemble des rapports sociaux dans lesquels le sociologue est pris ; en d'autres termes, elle résulte de la combinaison et du type d'interactions dans lesquelles le sociologue s'engage. C'est donc dans l'analyse des rapports sociaux et du type d'interactions qui fondent sa pratique qu'il faut trouver la clé de l'identification sociologique.

L'identité des sociologues praticiens se lit donc dans leur pratique et leur positionnement dans le « système-client », lui-même inséré dans des rapports sociaux globaux. Odile Piriou l'a bien saisi, qui affirme que *« l'identité des sociologues praticiens se construit, pour une très large part, en dehors de l'institution et des fondements formels de la reconnaissance. Par cela, je veux dire que ni la détention d'une charge académique, ni l'appartenance à une communauté scientifique ou à une association professionnelle ni la définition traditionnelle du métier comme une activité de recherche ou d'enseignement, ne sont discriminantes dans le fait de se reconnaître comme sociologue. En ce sens, pour comprendre les mécanismes de construction collective de l'identité de sociologue praticien, il convient de s'éloigner du point de vue fonctionnaliste. Pour autant, le recours à la notion de métier se justifie par le fait que l'identification comme sociologue est très directement inscrite dans une référence au désir d'objet comme socle commun des pratiques, un désir d'objet soumis néanmoins aux exigences de l'intervention locale »* [PIRIOU & VRANCKEN 2004, p. 188].

Mais cette identité se lit aussi dans un rapport avec les acquis épistémologiques, théoriques et méthodologiques de la discipline, comme le rappelait Sainsaulieu qui définissait le métier comme le croisement des deux axes scientifique et opératoire (cf. supra). Aucune activité professionnelle de sociologue praticien ne peut se concevoir sans une pratique théorique et méthodologique autonome, comme le suggère Odile Piriou : *« On se sent sociologue praticien parce que l'on mobilise et l'on transmet un système d'interprétation pour comprendre le réel propre à la sociologie et donc différent de la manière dont les autres analysent le monde. (...) Les professionnels que j'ai interviewés et questionnés sont souvent amenés à référer leur pratique sociologique à un modèle théorique de compréhension du système organisationnel ou professionnel dans lequel ils évoluent en tant que construit social. Cette même population est très souvent amenée à défendre une approche plus compréhensive de l'organisation pour se différencier nettement des approches plus technicistes et gestionnaires. Le diagnostic sociologique est à cet égard un outil central. Il est reconnu par l'ensemble des praticiens et est au cœur de la pratique d'étude et de recherche. (...) Si l'on définit la sociologie comme la connaissance des mécanismes plus généraux institutionnels, sociaux, culturels et politiques qui structurent l'environnement et les relations que les hommes entretiennent avec lui, alors on peut effectivement dire qu'une partie des praticiens de sociologie ont une identité de métier »* [PIRIOU & VRANCKEN 2004, p. 189-190].

Il s'agit donc de formuler une définition de l'identité de sociologue intervenant qui rende justice à la double réalité d'un métier nécessairement théorique et pratique à la fois.

## **Conclusion**

La lecture des contributions récentes sur la professionnalisation de la sociologie et sur le développement des pratiques d'intervention en réponse aux nouvelles demandes sociales laisse un sentiment assez mitigé. Quiconque a suivi le développement de la sociologie de type opératoire dès les années 70 se rend immédiatement compte d'une sorte de

décalage, de rupture théorique. Certes, de temps à autres, un auteur invoque rituellement en quelques lignes Dubet, Hess ou Touraine avec les renvois bibliographiques d'usage ; on invite éventuellement Crozier ou Sainsaulieu à préfacer un ouvrage consacré à la professionnalisation ou à l'intervention. Mais en réalité, on ne constate aucune continuité avec la réflexion des pionniers, aucune capitalisation de leur expérience. Les contributions parues entre 1995 et 2004, et notamment celles issues de l'AISLF, de Vrancken et ses collaborateurs, de Legrand, Piriou ou Herreros ne témoignent pas de la construction d'un savoir cumulatif ; à partir de données d'enquêtes sur les diplômés (dans le meilleur des cas), on assiste plutôt à l'élaboration d'un discours de type spéculatif.

Les nouveaux spécialistes de la sociologie extra-universitaire proviennent tous du milieu académique. Parce que le champ de la pratique professionnelle connaît dans tous les pays d'Europe des changements à large échelle qui ne doivent rien à l'Université, ils ont décidé de prendre pour objet d'étude les praticiens de la sociologie, qui leur sont probablement aussi étrangers qu'un mineur du Nord ou un beur. La manière dont ils les appréhendent et les spéculations qu'ils font à leur propos révèle en tout cas une chose : ces « spécialistes » n'ont jamais eux-mêmes été confrontés à la pratique mondaine (au sens pascalien) de la sociologie ; dans les rares cas où ils l'ont éventuellement été, c'est marginalement et à titre d'activité annexe, en ce sens qu'ils tirent leur revenu et leur légitimité de leur charge universitaire, et non d'un savoir-faire mis à disposition de leurs concitoyens dans un cadre contractuel.

Il est assez piquant que des sociologues (les praticiens) aient ainsi à éprouver ce que peut signifier devenir l'objet d'étude d'autres sociologues (les académiques). Dans le débat entre Odile Piriou et Didier Vrancken qui clôt *L'expertise du sociologue* [LEGRAND & VRANCKEN, 2004], Piriou rappelle que lors d'un séminaire de Bourdieu à laquelle elle avait été invitée, ce dernier « *n'avait pas manqué de mettre en garde ses étudiants de troisième cycle sur la nécessité de prendre conscience de la violence symbolique exercée par un sociologue travaillant sur ses pairs. Il les avait ainsi avertis du risque qu'il y avait à penser que ce qui leur était dit sur l'objet, leur était adressé en tant que sujet* ». Il se trouve que les sociologues praticiens résolvent autrement la question ; directement confrontés à leur mandant et aux membres des systèmes-clients avec qui ils travaillent, ils ne sont pas vraiment en position d'exercer sur eux une violence symbolique qui irait à l'encontre même du processus de décentration (de prise de conscience) qu'ils tentent de mettre en œuvre. Les choix théoriques et méthodologiques des praticiens sont donc incompatibles avec une conception objectivante de la discipline.

Cela dit, les sociologues extra-universitaires survivront probablement sans trop de mal à la violence symbolique exercée sur eux par les nouveaux spécialistes qui les utilisent comme faire-valoir. Aux praticiens de renouer le lien avec les expériences passées et de produire des analyses plus éclairantes des évolutions que connaît le métier. Il n'est pas inutile de rappeler encore une fois que les prises de position théoriques ne sont pas indépendantes de la praxis et de la position occupée dans le système des relations sociales.

Il apparaît ainsi évident que les thèses réfutant l'existence d'une professionnalisation ainsi que le refus des sociologues académiques d'attribuer une identité de sociologue aux praticiens « hors les murs » sont conditionnées par la position occupée par ces sociologues, leur appartenance à l'institution universitaire et leur absence de collaboration avec des praticiens. Ces thèses et ce refus contribuent à maintenir la domination des

théoriciens sur les praticiens et la position des sociologues universitaires occupant des fonctions de pouvoir (professeurs et chercheurs attirés).

Les sociologues pratiquant « hors les murs » ont à l'inverse tout intérêt à défendre la thèse de la professionnalisation et à infléchir les rapports de forces pour obtenir une reconnaissance identitaire externe. Mais l'identification par les profanes de l'existence de sociologues professionnels en-dehors de l'Université passe par la légitimation de l'existence de ces sociologues par l'Université elle-même, ce qui n'est pas le moindre des paradoxes.

Faute d'une telle légitimation, l'identification sociale peut passer par une stratégie institutionnelle (création d'une nouvelle institution et/ou constitution d'une corporation professionnelle). L'expérience de l'Association professionnelle des sociologues (APS) en France montre cependant qu'une telle voie est hasardeuse et qu'elle demande un investissement d'énergie considérable pour des résultats assez minces.

En l'absence de tout changement, restent la voie et l'identité de franc-tireur, apparemment choisies par le plus grand nombre ; on verra plus loin qu'elles ne sont pas sans avantages.

## II. FIGURES DE LA PRATIQUE

L'intitulé même de ce chapitre le sous-entend : toute sociologie est une pratique, y compris la sociologie « pure », théorique, académique. Il convient donc de s'interroger sur les différentes figures de la pratique du métier de sociologue, sur les formes qu'elle prend, sur les rapports qu'elle entretient avec le monde dans lequel elle existe.

### 1. STRATÉGIES ET PRAXIS PROFESSIONNELLES

Seuls les sociologues s'identifiant eux-mêmes comme tels et engagés pour leurs compétences proprement sociologiques seront ici pris en compte. Une compétence sociologique se définit par la capacité à mettre en œuvre une méthodologie et des techniques spécifiques, à mobiliser des théories et des concepts propres et à respecter une déontologie de base, dans le but de décrire, d'analyser et éventuellement de modifier une situation donnée. Avec Bourdieu, Chamboredon et Passeron [1968], on tiendra pour acquis que ces compétences fondent un métier de sociologue.

#### **Modalités d'insertion et pratiques professionnelles : une première approche**

Un sociologue désireux d'exercer son métier peut (s'il a de la chance) trouver un emploi fixe à l'Université, dans les Hautes écoles spécialisées (HES), dans l'administration publique (fédérale, cantonale ou communale), dans les institutions subventionnées, dans les instituts privés d'études et de sondage, dans les organisations internationales, dans certaines associations professionnelles. Il peut aussi se lancer dans la pratique indépendante et/ou fonder sa propre entreprise.

Une proportion importante (si ce n'est la majorité) des jeunes sociologues sont cependant condamnés à des emplois temporaires dans les lieux de travail qui viennent d'être énumérés.

Les différentes modalités d'insertion professionnelle déterminent des types de pratiques et des statuts différents. En matière de pratiques, on peut distinguer :

- L'enseignement académique

Pratiqué exclusivement à l'Université, il s'agit de l'enseignement théorique et méthodologique de la sociologie, destiné prioritairement aux étudiants en sociologie, et accessoirement aux étudiants de sciences sociales dans le cadre d'un tronc commun.

- L'enseignement dans les écoles professionnelles

Pratiqué dans les Hautes écoles spécialisées et dans certaines facultés universitaires (par exemple la filière de formation des enseignants à l'Université de Genève), ce type d'enseignement recouvre trois activités :

- la sensibilisation à l'approche sociologique et l'enseignement de notions sociologiques de base aux futurs professionnels du travail social, de l'éducation et de la santé ;

- l'enseignement de la sociologie spécialisée de l'éducation, du travail social ou de la santé ;
- la transmission de notions de base en matière de recherche, permettant aux étudiants de réaliser un mémoire de fin d'études.

- La recherche fondamentale

Pratiquée à l'Université sous la responsabilité de professeurs, et/ou grâce aux subsides de fonds nationaux de recherche, sous l'égide d'un chercheur confirmé (la plupart du temps docteur en sociologie), la recherche fondamentale définit de manière autonome ses objets et ses méthodes.

- La recherche appliquée

Pratiquée dans les institutions d'enseignement professionnel supérieur et dans les instituts de recherche spécialisés, la recherche appliquée est conduite sous l'égide de professeurs qui ne sont pas tous nécessairement sociologues. Dans les institutions d'enseignement professionnel, les sociologues pratiquent la recherche appliquée conjointement avec des enseignants issus de la pratique.

Certaines grandes institutions publiques (comme la psychiatrie hospitalière genevoise) disposent de leurs propres équipes de recherche composées de sociologues, essentiellement orientées vers la recherche liée à leurs populations-cible. Certaines institutions privées (comme l'institut Gottlieb Duttweiler lié à la Migros en Suisse) entretiennent aussi des équipes de recherche orientées vers les études de marché ou les trends sociaux. Dans les domaines de la santé, du social et de l'enseignement, la recherche appliquée résulte souvent d'une demande de nature politique.

- Le pilotage institutionnel

Les administrations étatiques (offices de statistique, administrations scolaires, services sociaux, etc.) et les institutions subventionnées (organismes à but social ou sanitaire) sont certainement pour l'heure les plus gros employeurs de sociologues. Dans ce contexte institutionnel, les sociologues sont d'abord utilisés à produire les outils de pilotage (sociographie des populations prises en charge, mise au point d'indicateurs, production de statistiques de flux, etc.). Ces outils de pilotage constituent une source de données permettant le cas échéant aux sociologues d'effectuer des analyses secondaires et des études de type « recherche et développement » (R & D).

- Les études R & D

Les études de type R & D sont conduites aussi bien dans les administrations et les institutions publiques et subventionnées que dans les institutions et les entreprises privées ou les organisations internationales. Ce type d'études représente une forme de recherche particulière, à la fois fondamentale et orientée par les buts et les intérêts de l'organisme concerné. Les sociologues qui mènent ces études sont souvent les mêmes qui produisent les outils de pilotage institutionnel ; ils appartiennent dans la plupart des cas aux mêmes entités.

On constate dans tous les milieux institutionnels une tendance à considérer les départements d'études comme un luxe. Dans le meilleur des cas, on externalise les

études de type R & D sous forme de mandats ; au pire, on s'en passe totalement et les outils de pilotage sont réduits au strict minimum.

- L'expertise

L'expertise est une forme de pratique de la sociologie réservée à des sociologues présentant la caractéristique particulière d'être choisis sur la base de critères politiques et/ou idéologiques pour produire un discours légitime ou pour légitimer le travail produit par d'autres. Lors des émeutes consécutives à la réunion de l'OMC à Genève en 1998 par exemple, l'autorité politique a mandaté un collège de trois experts pour faire un rapport sur « la violence des jeunes ». Parmi ces trois experts, deux étaient des sociologues enseignant à l'Université, de sensibilité théorique et idéologique différente.

- L'évaluation

L'évaluation est probablement la pratique qui a connu le plus fort développement ces dernières années, avec les prescriptions légales imposant d'évaluer l'effet des nouvelles législations et des politiques publiques. Les sociologues sont en très forte concurrence avec les politologues dans ce domaine ; les méthodes utilisées et l'approche globale sont assez différentes d'un métier à l'autre, ce qui produit parfois des situations conflictuelles (cf. FELDER 1997a et le point 2 du chapitre 3).

L'évaluation peut être réalisée de manière interne ou sur mandat externe. C'est cette dernière solution qui prévaut dans le domaine étatique. Des mandats d'évaluation sont donc confiés (en général sur appel d'offres) aux HES, à des instituts privés d'étude ou de sondage ainsi qu'à des sociologues indépendants. Les organisations internationales pratiquent plus volontiers l'évaluation interne, confiée à des services spécialisés.

- Le diagnostic

La demande d'analyse sous forme de diagnostic (situationnel ou prévisionnel) est l'une des formes de travail sociologique qui s'est le plus développée ces dernières années. Seuls les instituts privés d'études et de sondage ainsi que les sociologues indépendants sont capables pour l'instant de répondre à cette demande.

La pratique du diagnostic sociologique est une forme d'analyse qui n'est pas enseignée en tant que telle dans les milieux académiques. Sous son aspect situationnel, cette pratique est pourtant essentielle, puisqu'elle fonde d'une certaine manière la pratique d'intervention. Le diagnostic se distingue par le fait qu'il met en œuvre les concepts et les théories sociologiques pour produire l'analyse d'une situation donnée, limitée dans l'espace et dans le temps. La pratique du diagnostic est la marque même de la sociologie opératoire. Le grand public connaît le diagnostic sociologique grâce au succès des socio-styles inventés par Bernard Cathelat [CATHELAT 1990]. Il serait cependant réducteur de penser que la pratique du diagnostic se résume à l'élaboration de typologies comportementales. L'essentiel de la demande porte sur des diagnostics organisationnels et mobilise une réflexion de type plutôt systémique.

Le diagnostic prévisionnel est d'un ordre différent. Connu depuis longtemps en économie sous la forme des études de marché, il prend en sociologie la forme des études de *trends* sociaux, difficilement traduit par « analyse de tendances ». Les

études de *trends* n'ont rien à voir avec les prédictions de la futurologie. Elles se basent sur le repérage d'indicateurs qualitatifs « invisibles » aux catégories dominantes de décodage du réel mais néanmoins présents, à partir desquels on peut construire des hypothèses et des scénarios sociologiques. Il n'est pas anodin de constater que les meilleurs analystes de *trends* sociologiques (comme l'Allemand Matthias Horx [HORX 1993]) proviennent de la contre-culture, du militantisme radical et de l'anti-consumérisme.

La pratique du diagnostic sociologique exige une triple capacité de « capteur » (c'est-à-dire d'observateur capable de repérer et de discriminer des éléments signifiants apparaissant souvent comme mineurs ou isolés), d'analyse (pour saisir la logique interne du système) et de synthèse (pour construire une explication qui fait sens).

- L'intervention

Appellation convenue de la pratique extra-institutionnelle résultant d'une demande explicite, l'intervention porte un nom qui prête à confusion. La posture (dite aussi clinique) implique en effet une attitude la moins interventionniste possible. L'intervention est la forme de pratique sociologique la moins connue (même parmi les sociologues) ; elle n'a pas (pour l'instant) sa place dans l'enseignement universitaire, bien qu'elle représente un type de débouché professionnel en pleine expansion.

L'essentiel des deuxième et troisième parties de cet ouvrage est consacré à la présentation de l'histoire, des évolutions, des méthodes et des techniques liées à la pratique d'intervention. Comme on l'a déjà signalé, la pratique de l'intervention est indissociable d'une activité analytique de diagnostic.

L'intervention est pratiquée presque exclusivement par des sociologues indépendants et (plus rarement) par des instituts privés d'études et de sondage. Etant donné le développement du marché et les enjeux qui y sont liés, une tendance voit le jour dans les Universités et les HES à vouloir développer des laboratoires fonctionnant comme des prestataires de services capables de répondre à la demande.

A l'Université, ce type de développement reste pour l'instant, très virtuel. L'Université n'est en effet pas équipée pour répondre aux nouvelles demandes qui émergent :

- elle manque de la rapidité d'action et de réaction nécessaire à ce type de pratique; là où un sociologue indépendant intervient en trois mois, rapport final compris, l'Université demande une année, voire plus ;
- elle ne dispose pas des profils de compétences nécessaires ; les assistants et chargés de recherche sont en effet formés à une approche théorique des problèmes et ignorent à peu près tout de la méthodologie d'intervention (gestion de la demande, définition du cadre, posture du sociologue, outils et techniques spécifiques, etc.) ;
- elle connaît mal les outils spécifiques de la sociologie d'intervention ;
- *last but not least*, elle occupe dans le champ social une position d'autorité sinon de pouvoir fondamentalement incompatible avec la posture d'intervention. (Ces différents aspects sont repris plus loin dans le détail).

Lorsque l'Université se voit confier des mandats suite à une demande institutionnelle, elle les traite donc en réalité comme une recherche.

Dans les écoles professionnelles (Hautes écoles spécialisées) et les facultés dispensant un enseignement professionnel, la situation est un peu différente. Les sociologues côtoient des enseignants-chercheurs issus de la pratique des différents métiers (enseignement, santé, travail social). Il arrive que certaines formes d'intervention se développent ; le plus souvent, elles prennent la forme de recherche-action, souvent sans qu'il existe de demande externe clairement formulée. Les méthodes utilisées ne sont pas toujours explicitement sociologiques. Dans le domaine de la santé par exemple, l'outillage de diagnostic et d'intervention s'appuie beaucoup sur les techniques issues de la psychologie humaniste (analyse transactionnelle, Gestalt, approche rogérienne).

Pour comprendre les enjeux qui sous-tendent les relations entre les différents types d'insertion et de pratique professionnelles qui viennent d'être recensés, il faut prendre en considération trois éléments déterminants dans l'organisation interne de la profession : la position, le statut et la posture.

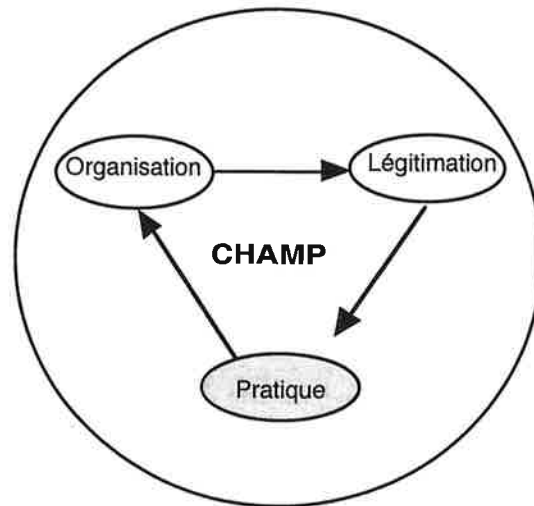
### **La position professionnelle**

Les différents types d'insertion professionnelle déterminent une position, c'est-à-dire la place occupée dans le système hiérarchisé des relations sociales. Curieusement, les sociologues impliqués dans le débat sur la professionnalisation « oublient » complètement d'aborder cette question. L'analyse de la position sociale occupée par différentes catégories de sociologues et de la hiérarchisation qu'elle produit au sein de la profession est quasi absente des analyses.

Pour aborder la question de la position professionnelle, nous utiliserons un modèle inspiré de la théorie de Peter Berger et Thomas Luckmann [BERGER & LUCKMANN 1971], centré sur le double processus d'institutionnalisation et de socialisation. Le champ social se structure historiquement (au travers d'un processus de division du travail) selon différentes fonctionnalités. La pratique régulière et socialisée d'une activité donnée engendre des règles ; ces règles définissent des modes de relation et de production (organisation) ; pour que l'organisation survive à la disparition de ses initiateurs et résiste aux aléas conjoncturels, elle doit s'enraciner dans un consensus (système de valeurs) produit et garanti par une institution (légitimation).

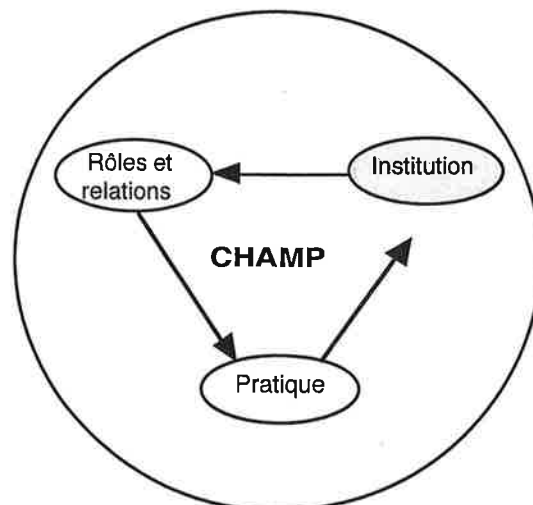
Le processus d'institutionnalisation est le mouvement par lequel le champ social se structure :

### Mouvement d'institutionnalisation



Le processus de socialisation est le mouvement inverse par lequel le champ social perpétue sa structuration, par le biais de la transmission et de la reproduction :

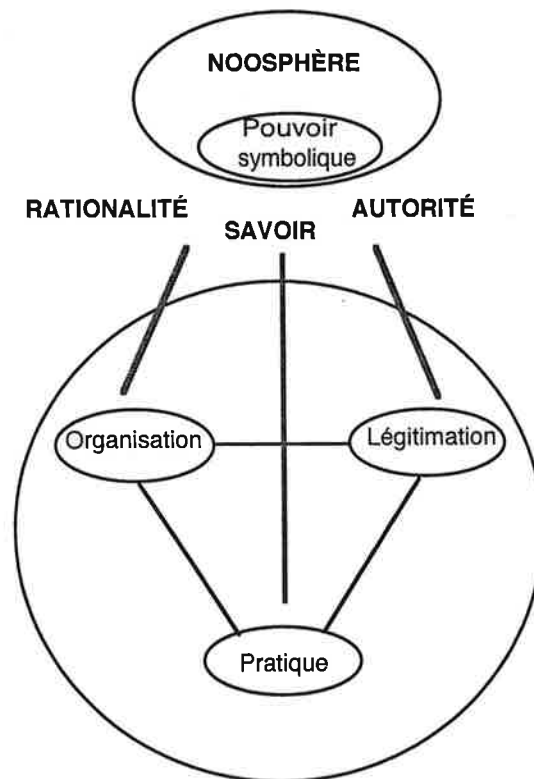
### Mouvement de socialisation



Ce double processus de structuration (institutionnalisation et socialisation) est à l'œuvre de manière identique à tous les niveaux de l'organisation sociale. Au plan professionnel par exemple, on retrouve les trois sphères s'engendrant mutuellement : l'activité professionnelle elle-même, la pratique, qui suppose un savoir-faire spécifique ; l'organisation, qui définit les rôles et garantit l'efficacité de l'activité par des moyens adéquats ; la légitimation de l'activité et de son organisation, qui implique une autorité institutionnelle.

Les processus de structuration du champ social sont étroitement liés à l'existence et à l'activité de ce que Berger et Luckmann nomment la noosphère. L'émergence de cette noosphère constitue un phénomène historiquement lié au processus de division du travail ; il s'agit d'une sphère autonome dédiée aux univers symboliques et incluant notamment la religion, la science et la loi. Les « spécialistes des univers symboliques » appartenant à la noosphère garantissent la légitimité institutionnelle et exercent un pouvoir symbolique sur l'ensemble du champ social.

### Noosphère, pouvoir symbolique et légitimité



Partant de ce modèle, nous considérerons que la position professionnelle des sociologues est déterminée par leur positionnement dans un champ et par leur appartenance à l'une ou l'autre des sphères qui le structurent. On distingue dès lors trois types de position :

- L'appartenance à la noosphère : position de pouvoir symbolique

Les sociologues appartenant à la noosphère sont rattachés à l'Université ou à l'appareil scientifique. Même s'ils répugnent souvent à l'admettre, ils sont en position de domination et exercent de ce fait un pouvoir symbolique non seulement sur leur champ professionnel propre, mais aussi sur l'ensemble des rapports sociaux.

Dans cette position, l'identité professionnelle se définit par l'autonomie (la « liberté académique ») et la fonction : « professeur », « assistant à l'Uni », « expert au Fonds National ». La pérennité et le montant de revenu varient fortement selon le statut.

- Le rattachement à un champ d'activité institutionnel : position organique

Les sociologues rattachés à un champ d'activité donné (la médecine, le travail social, l'éducation, la gestion d'entreprise, l'armée, les relations inter-étatiques, etc.) dépendent d'une institution dans l'une ou l'autre des sphères du champ concerné : la pratique, l'organisation ou la légitimation. Cette position regroupe les sociologues rattachés aux hautes écoles professionnelles et tous ceux qui exercent un emploi dans des institutions publiques, des organismes subventionnés ou des organisations privées.

Dans la position organique, l'identité professionnelle se définit par la dépendance institutionnelle et par la charge : « chargé de recherche », « chargé d'enseignement ». Le revenu est lié au statut salarial, lui-même fonction des titres universitaires obtenus.

- L'activité sur un marché : professionnalisation

Les sociologues qui n'appartiennent pas à la noosphère et ne sont pas rattachés institutionnellement à un champ d'activité spécifique se distinguent donc par leur extériorité au champ dans lequel ils interviennent. Ils offrent leurs services sur un marché où existe une forme de concurrence (appels d'offres) ; ils exercent leur activité sur le modèle de l'artisanat ou de la profession libérale.

Dans cette position, l'identité se définit par la relation contractuelle et le métier : « sociologue », « consultant en organisation », « spécialiste en marketing social ». Le montant et la régularité du revenu dépendent de la conjoncture et sont liés à la performance.

La distinction de ces trois types de position ne suffit cependant pas à analyser la structuration du champ professionnel ; pour en saisir les multiples enjeux, il faut encore prendre en compte les deux dimensions qui s'ajoutent à la position, à savoir le statut et la posture.

### **La hiérarchie des statuts professionnels**

Des différents types d'insertion et de pratique professionnelles découle un éventail de statuts très hiérarchisés, à savoir :

- professeur attiré, à l'Université ou dans les Hautes écoles professionnelles. (A l'Université, un professeur attiré est automatiquement patron de recherche) ;
- chargé d'enseignement ou de recherche attiré à l'Université ou dans les Hautes écoles professionnelles ;
- chargé d'étude ou de recherche dans l'administration publique, dans les institutions subventionnées, dans les instituts privés d'étude et de sondage, dans les organisations internationales, dans certaines associations professionnelles ;
- sociologue indépendant ;
- enseignant ou chercheur vacataire à l'Université, dans les Hautes écoles professionnelles, dans une institution publique (assistants, maîtres assistants, assistants de recherche) ;

- sociologue vacataire dans l'administration publique, dans les institutions subventionnées, dans les instituts privés d'étude et de sondage, dans des équipes de recherche financées par des organismes étatiques (Fonds national de la recherche en Suisse, Centre national de la recherche scientifique en France, etc.), chez un sociologue indépendant.

La hiérarchie qui sous-tend l'existence de ces différents statuts dépend de la combinaison de trois variables : la position dans le champ professionnel et social (cf. supra), le degré d'indépendance dans le travail et le montant du revenu. Les professeurs d'Université attirés disposent du maximum d'indépendance, se situent en position de pouvoir dans le champ professionnel et social et disposent du revenu le plus élevé. A l'autre extrême, les sociologues vacataires se trouvent dans une situation de dépendance quasi totale, en position précaire tant au plan économique qu'au plan professionnel et social. Les chargés d'étude ou de recherche sont très dépendants de leur employeur quant au contenu de leur travail, mais en contrepartie, ils sont assez bien payés ; les sociologues indépendants connaissent une situation exactement inverse.

Les inégalités liées à la différence de statut entre sociologues ne sont pratiquement jamais mises en évidence dans la littérature sociologique, malgré le fait qu'il existe des différences de classe marquées. Dans le champ sociologique comme ailleurs, on trouve des patrons, des prolétaires, une classe moyenne, des indépendants ; dans la sociologie comme ailleurs existent des disparités de revenus choquantes, des statuts précaires, des mécanismes d'exploitation, un accès inégal aux ressources, une accumulation du capital économique, politique et symbolique au bénéfice de quelques-uns ; dans la sociologie comme ailleurs, la lutte des places, le verrouillage des positions de pouvoir et les alliances avec les dominants d'autres champs rendent difficile une redistribution plus égalitaire des ressources.

Le prestige de la position exerce une forme d'aliénation poussant les sociologues de statut précaire à adopter les *habitus* et la posture liés à la position dominante. On constate ainsi que les vacataires de l'Université fonctionnent pour la plupart sur le même *habitus* et la même posture que leurs patrons (cf. infra). De même, lorsque les tensions liées aux inégalités deviennent insupportables, les revendications du corps intermédiaire vont dans le sens d'un élargissement de la noosphère (plus de postes à l'Université, cf. [DUPANLOUP 2001]) plutôt que dans le sens d'une professionnalisation (adaptation de la formation à l'exercice du métier de sociologue).

### **Praxis et posture**

Contrairement à la position et au statut, la posture est souvent analysée et commentée dans la littérature consacrée à la pratique professionnelle de la sociologie ; une partie des ouvrages de méthodologie traitent de cet aspect.

Question théorique aussi bien que de pratique, la posture adoptée par le sociologue est en relation directe avec sa praxis, c'est-à-dire avec le type de relations qu'il crée et le mode de production qu'il met en œuvre dans son travail. La manière dont est envisagée la relation au terrain constitue l'aspect central qui permet de différencier les différentes postures. On distingue dès lors :

- La posture académique

La posture académique est incarnée par le chercheur qui détermine en toute indépendance ses objets de recherche et qui investit un terrain pour y réaliser ses enquêtes, ses mesures, ses observations. Même lorsqu'il existe une demande sociale ou politique (comme dans le cas des programmes nationaux de recherche), les chercheurs sont extérieurs à l'objet de leur recherche ; ils gardent la maîtrise sur le champ qu'ils étudient et sur les acteurs qui s'y déploient, auxquels ils ne doivent rien.

Dans la posture académique, les sociologues n'ont de comptes à rendre qu'à leurs pairs, c'est-à-dire à la communauté scientifique, et à travers elle, le cas échéant, au pouvoir politique qui finance la recherche. Même lorsque des méthodes interactives sont utilisées (ce qui reste rare en milieu académique), le chercheur occupe une position de pouvoir par rapport à son terrain d'étude et aux gens qu'il rencontre. Qu'il le reconnaisse ou non, il exerce une forme de violence symbolique sur les objets dont il s'empare. Dans cette posture, les sociologues produisent essentiellement des « discours sur ».

- La posture compréhensive

La posture compréhensive constitue une démarcation par rapport à la posture académique. Le chercheur choisit en toute indépendance ses objets de recherche, mais son rapport au terrain est différent. La posture compréhensive implique « un renversement du mode de construction de l'objet » [KAUFMANN 1996] ; une forme d'empathie remplace l'objectivation ; la population et le terrain étudiés appartiennent au concret social et sont observés comme tels ; le chercheur effectue un va-et-vient entre la construction de sens propre aux acteurs et la conceptualisation sociologique.

Si la posture académique produit un savoir de type scientifique et un « discours sur », la posture compréhensive privilégie l'approche interactive et les « histoires de ». Les sociologues ayant choisi la posture compréhensive rendent volontiers des comptes sur leur travail dans un langage accessible au (« grand ») public, ce qui les rend souvent suspects aux yeux de leurs collègues pratiquant la posture académique.

- La posture clinique ou d'intervention

La posture d'intervention implique une inversion complète du rapport au terrain : dans cette posture, ce sont des acteurs sociaux concrets qui font appel à des compétences de type sociologique. Le sociologue se trouve dans un terrain donné en réponse à une demande et dans un cadre contractuel ; il met ses compétences au service d'acteurs sur lesquels il n'a aucune maîtrise.

La posture clinique implique une prise en compte des logiques d'acteurs ; sous la forme d'analyse et d'intervention, le sociologue produit des « outils pour » destinés à l'application concrète. En posture d'intervention, le sociologue doit rendre des comptes à son mandant ; pour ce faire, il utilise les catégories du langage commun, même si les théories, les concepts et les méthodes propres à la discipline fondent son activité. A l'inverse du sociologue académique qui procède par objectivation et abstraction, le sociologue d'intervention agit sur des situations concrètes et n'exerce pas de pouvoir sur les sujets avec lesquels il travaille.

On notera qu'au cours d'une carrière, voire d'une même année, un sociologue peut pratiquer alternativement l'une ou l'autre de ces postures ; une posture « pure » ne se

rencontre que parmi les sociologues qui occupent durablement une position académique et ne sont pour ainsi dire jamais sortis du milieu universitaire.

### Trajectoires et modes d'identification professionnelle

La combinaison des données concernant la position, le statut et la posture permet de rendre compte de la variété des trajectoires et des modes d'identification professionnelles existant en sociologie. Les trois dimensions varient au cours d'une carrière individuelle ; dans certains cas, ces trajectoires sont linéaires et leurs variations de faible ampleur, comme dans le cas (rare) des étudiants devenant assistants, puis maîtres assistants ou maîtres de recherche puis professeurs, sans jamais quitter le monde, la position et la posture académiques. A l'autre extrême, on observe des trajectoires de sociologues ayant occupé toutes les positions (académique, organique, professionnalisée), connu presque tous les statuts et pratiqué toutes les postures (académique, compréhensive, clinique).

Entre ces deux extrêmes, on observe une grande variété de trajectoires qui témoignent de la richesse de l'expérience accumulée par les sociologues dans l'exercice de leur métier. Cette variété et cette richesse sont d'une certaine manière occultées par la dominance et la prégnance du modèle académique. Malgré le fait que la majorité des trajectoires professionnelles se déroulent pour l'essentiel hors du milieu académique, la légitimation passe toujours par une allégeance à la posture académique et par la démonstration qu'on en maîtrise l'habitus.<sup>1</sup> De la même manière, l'identification et la socialisation professionnelles passent toujours par l'Université, seule référence offerte tant aux sociologues (professionnels ou aspirants) qu'au grand public.

Le hiatus entre la réalité des pratiques et la socialisation professionnelle ne cesse de se creuser depuis une dizaine d'années, ce qui met à terme l'ensemble de la discipline en danger. Comme on le verra au chapitre 3 dans le point qui traite des enjeux, une évolution sur ce point est indispensable : soit la formation à l'Université se professionnalise, c'est-à-dire s'oriente plus adéquatement en fonction des compétences et des pratiques permettant aux sociologues de gagner leur vie hors du milieu académique ; soit il faut trouver d'autres modes et d'autres lieux de socialisation professionnelle.

### Une différenciation fondamentale : le projet et la demande

Nous avons jusqu'ici analysé la praxis sociologique sous l'angle du type de pratique, de la position, du statut et de la posture, pour constater qu'il existait un large éventail de manières de pratiquer le métier de sociologue ainsi qu'une grande variété de trajectoires et d'expériences individuelles.

Il existe toutefois un axe de différenciation transversal qui permet de regrouper les différents types de praxis en deux catégories fondamentales : celles où il est question de réaliser un *projet* et celles où il s'agit de répondre à une *demande*. Ces deux types de praxis impliquent des contextes de travail, des profils de compétences et des processus de socialisation professionnelle assez nettement contrastés ; ils s'incarnent dans les deux figures du chercheur et du praticien.

---

<sup>1</sup> La présente thèse constitue une illustration concrète de cet état de fait. Voir aussi sur ce point les Mémoires de Michel Crozier [CROZIER 2002] et la description qu'il fait de ses rapports avec l'Académie.

La praxis de projet signale d'une certaine manière la prédominance et la prévalence du modèle académique dans des milieux, des positions et des postures sans rapport avec l'Université et les milieux scientifiques. Le sociologue engagé dans une praxis de projet dispose toujours d'une certaine autonomie dans la définition et la conduite de son activité professionnelle. Cette autonomie peut être entière, comme à l'Université et dans les milieux de la recherche scientifique, qui bénéficient de la liberté académique ; elle peut être partielle, comme dans les institutions où les projets développés par les sociologues sont parfois limités par le cadre institutionnel, voire redéfinis ou censurés par les directions. Quoi qu'il en soit, la praxis de projet implique toujours une forme de pouvoir du chercheur, tant sur la définition de sa propre activité que sur l'objet qu'il étudie.

D'origine plus récente, la praxis liée à la demande est en forte croissance depuis les années 90. Contrairement à la praxis de projet qui s'auto-définit et n'implique pas de relation avec l'objet étudié, la praxis liée à la demande implique toujours une forme de négociation. La praxis liée à la demande prend des formes différentes selon l'origine de la demande et le type de relation qui lie le sociologue au demandeur. Pour en saisir tous les aspects, il est donc nécessaire d'analyser le système de relations qui produit et traite la demande.

## **2. LA DEMANDE COMME ANALYSEUR**

### **Typologie de la demande : première approche**

La demande de compétences sociologiques concerne des prestations de types différents qui recouvrent en partie les catégories de pratiques décrites au point 1.

- **L'enseignement**

Si la demande d'enseignement est relativement stable depuis des décennies dans le domaine académique, elle est en forte augmentation depuis les années 80 dans les écoles professionnelles. On ne conçoit plus aujourd'hui la formation des travailleurs sociaux, des enseignants et des infirmières sans un enseignement de sociologie. Cette tendance est appelée s'amplifier et à toucher d'autres métiers (comme ceux liés à l'exercice de l'autorité).

La demande d'enseignement de type professionnel et le rôle joué par la sociologie dans la formation professionnelle des « métiers de l'humain » constitue le signe d'un glissement de la discipline vers un usage normatif et prescriptif ; en participant directement au processus d'institutionnalisation des champs professionnels, les sociologues donnent à leur discipline une fonction légitimante qui induit un usage idéologique. La demande d'enseignement de type professionnel recouvre donc un besoin de légitimation des pratiques et de l'organisation dans un champ donné.

- **La recherche**

Même si les organismes nationaux de recherche lancent des appels d'offre thématiques et organisent des programmes nationaux de recherche, la recherche fondamentale relève de la praxis de projet et n'entre pas dans le cadre d'une analyse de la demande. La volonté des autorités politiques de développer la recherche appliquée, notamment dans les HES, constitue une tout autre question. Il existe effectivement une demande de recherche appliquée provenant des plus hautes

sphères du pouvoir, bien avant que d'émaner des champs professionnels eux-mêmes. En Suisse, l'appellation même des fonds destinés à la recherche dans les HES (fonds DoRe, que les francophones prononcent « doré ») situe bien l'injonction : *Do Research*, « Faites de la recherche ». On se saurait être plus clair.

A part cette demande spécifique, la demande de recherche est exceptionnelle et concerne surtout les organisations qui ont les moyens de maintenir un secteur R & D. On constate cependant dans le secteur privé comme dans les institutions publiques une tendance à externaliser ce type d'activités (et donc la demande de compétence sociologiques) pour des raisons économiques. La demande de recherche appliquée externe provenant d'entreprises et d'institutions est donc appelée à se développer.

- La production de données

Les sociologues sont appelés à répondre à une demande de production de données dans plusieurs contextes :

- La gestion au plus haut niveau des plus grandes institutions étatiques ou subventionnées nécessite la mise sur pied de bases de données incluant des dimensions sociologiques ; l'exploitation des données issues de ces bases est souvent confiée à des sociologues qui contribuent ainsi à fournir des instruments de pilotage aux organismes concernés.
- Dans les mêmes institutions, il existe une demande interne de production de données spécifiques en fonction de besoins conjoncturels (par exemple, des enquêtes sociographiques concernant les personnes au bénéfice de l'aide sociale ou déterminant le profil sociologique des délinquants inculpés par la police).
- Les pouvoirs publics ou des organismes privés ne disposant pas d'unités de recherche font appel à des sociologues de manière ponctuelle (par exemple, une commune souhaitant mesurer l'évolution de la composition sociale de sa population ou une association s'interrogeant sur le profil et l'opinion de ses membres).

- La production de sens (analyse et diagnostic)

La demande de production de sens par des sociologues est en augmentation au plan de la société dans son ensemble. Autrefois réservée aux philosophes et aux moralistes, la production de sens est confiée de plus en plus souvent aux sociologues ; les media notamment font régulièrement appel à eux pour qu'ils se prononcent sur tel ou tel phénomène. Cet état de fait confirme l'intégration de la sociologie dans la noosphère ; cela étant, l'accès au pouvoir symbolique reste assez étroitement contrôlé, et seuls un nombre restreint d'« intellectuels médiatiques » sont sollicités pour répondre à ce type de demande. Il s'agit souvent de sociologues en position de pouvoir dans le champ académique.

Outre cette demande sociale globale qui ne s'adresse qu'à une minorité de sociologues, il existe une demande de production de sens plus spécifique et plus ciblée. Elle émane des milieux institutionnels et économiques, qui s'interrogent sur une réalité dont ils n'arrivent pas ou plus à comprendre les phénomènes et l'évolution. Mais la demande de diagnostic organisationnel ne concerne de loin pas que les institutions étatiques, les grands organismes ou les entreprises privées ; il est frappant de constater que le monde associatif, les partis politiques, les associations professionnelles, les Eglises et jusqu'aux groupes militants, confrontés au même type

de problèmes (engendrés par la complexité des systèmes de relations et l'accélération temporelle), ressentent le même type de besoins et formulent dès lors le même type de demandes.

La demande de production de sens est souvent liée à la demande de production de données. Dans le contexte institutionnel, on observe que c'est sur ce point précis que la marge d'autonomie des sociologues peut être restreinte et que des conflits émergent : pour le demandeur, la production de sens doit coïncider avec les intérêts institutionnels ; pour les sociologues, elle doit coïncider avec les données observées. Le demandeur (la direction de l'institution) remet souvent en cause la méthodologie utilisée pour la production des données lorsqu'il n'est pas satisfait de la production de sens obtenue.

- La légitimation (évaluation et expertise)

Avec le développement de l'évaluation et de l'expertise, la demande de légitimation est en constante augmentation. Les sociologues sont appelés à répondre professionnellement à ce type de demande depuis la fin des années 80. En matière d'expertise, la demande concerne surtout des sociologues appartenant à la noosphère.

- L'accompagnement de l'action (intervention)

L'émergence et la croissance d'une demande d'intervention est une réalité encore relativement méconnue ; elle fait l'objet d'une analyse détaillée dans les pages qui suivent.

Cette typologie recouvre celles, moins détaillées, proposées par deux auteurs ayant traité le sujet dans le cadre du débat sur la professionnalisation. Monique Legrand distingue deux types de demande : « *La demande classique de recherche, émanant encore du pouvoir central* » et « *la demande sociale "opératoire"* », émanant « *de l'ensemble des groupes qui sont au cœur de la crise et en subissent la contrainte* ». La demande opératoire « *s'articule autour de trois pôles non isolés mais interdépendants : le conseil et formation, la compréhension d'une situation et le diagnostic des besoins, l'accompagnement et la médiation* » [LEGRAND 1995a, pp. 115-116].

Quant à Alain Bourdin, il articule la demande autour de deux ensembles de questionnements sociaux. Le premier demande « *Que nous arrive-t-il ?* » ou « *Que va-t-il nous arriver ?* » : « *Il s'agit là de deux orientations qui constituent un défi particulièrement riche pour la science sociologique : à quand les instituts de conjoncture sociale (avant que les politologues et les gourous des instituts de sondage n'aient saturé le marché) ? A quand les grands instituts de prospective sociale ?* ». Le deuxième ensemble de questions concerne « *la version clinique de l'expertise* » et « *se répartit principalement entre trois questions : "Quels problèmes avons-nous à résoudre ?", "Comment faire ? ", "Qu'avons-nous fait ? ". A la première question correspond le diagnostic ; à la seconde, l'intervention – considérée comme procédure d'aide à la décision – ; à la troisième, l'évaluation* » [BOURDIN 1995, p. 379].

### Les trois modes de gestion de la demande

La mise en relation de l'origine de la demande avec la position du ou des sociologues à qui elle s'adresse fournit un élément essentiel à la compréhension de la manière dont se structurent le marché et la production sociologiques. La praxis liée à la demande prend en effet une forme et des contenus très différents selon les positions respectives et le mode de relation qui lie celui qui formule la demande et celui qui y répond. On peut distinguer trois modes de gestion de la demande : le mode inter-institutionnel, le mode interne ou intra-institutionnel, et le mode externe.

Dans le **mode inter-institutionnel**, la demande est adressée par une institution à une autre institution. On distingue deux grands cas de figure : celui où la demande est adressée à une institution spécialisée (service de recherche, office statistique, Haute école spécialisée, institut privé) et celui où la demande est adressée à l'Université. Dans le premier cas, la demande est formulée et adressée au plus haut niveau de chaque institution ; la direction de l'institution qui répond à la demande en délègue le traitement aux chargés d'études compétents. La publication du résultat « officiel » des travaux résultant de la demande constitue toujours un enjeu, négocié au plus haut niveau entre directions. Le rapport officiel diffère souvent des analyses produites par les chargés d'étude ; il n'est pas rare que certains éléments d'analyse ne soient jamais rendus publics. Dans le deuxième cas, c'est le professeur à qui la demande a été adressée qui joue le rôle d'instance de direction. Les demandes adressées à l'Université concernent le plus souvent la réalisation d'une évaluation ou d'une expertise. Etant donné la liberté académique (signe d'appartenance à la sphère du pouvoir symbolique), la marge d'autonomie dans la publication des résultats effectifs de l'analyse sociologique est théoriquement plus grande ; elle dépend du fait que le professeur concerné accepte de prendre le risque d'un conflit avec son mandant.

Dans le mode inter-institutionnel, la demande de légitimation est toujours sous-jacente à la demande explicite. Le traitement inter-institutionnel de la demande garantit la reproduction des rapports de pouvoir et permet de contrôler la production sociologique effectuée par les chargés de recherches ou d'études.

Dans le **mode intra-institutionnel**, la demande est générée par les différentes composantes de l'institution, et plus particulièrement par la direction de celle-ci. Elle s'adresse à des chargés d'études ou de recherche regroupés dans un secteur spécialisé ou rattachés à la direction. La plupart du temps, la demande est implicite et formulée comme un mandat général lié au cahier des charges. La demande intra-institutionnelle est d'abord orientée vers la production d'outils de pilotage, de données et d'analyses ; la fonction de légitimation interne est toujours sous-jacente à ces activités. Lorsqu'un secteur de l'institution formule une demande autonome (c'est-à-dire indépendamment de la direction), il n'est pas rare que les sociologues la réinterprètent dans des termes qui coïncident avec leurs intérêts propres, suivant en cela l'injonction académique de construction d'objet. Il leur est plus difficile de réinterpréter la demande lorsque c'est la direction qui la formule explicitement. L'autonomie relative des chargés d'études et de recherche se réalise donc d'une certaine manière au détriment d'autres agents en position de subordination ; les rapports de production s'inversent et les sociologues se retrouvent pour un temps dans une position dominante. De telles situations peuvent s'observer dans le domaine de l'école, avec les enseignants, ou dans le domaine du travail social, avec les conseillers ou les assistants sociaux.

Le **mode de gestion externe** concerne une demande provenant du champ social ou du monde institutionnel qui s'adresse à un sociologue occupant une position indépendante. Ce type de demande se distingue assez nettement des deux autres par sa nature, beaucoup plus souvent orientée vers des aspects pratiques et opératoires.

Ces trois modes de gestion de la demande mettent les sociologues dans des situations très contrastées. Dans les modes inter et intra-institutionnels, la production se réalise dans des rapports de dépendance institutionnelle qui limitent la marge d'autonomie individuelle, mais qui offrent en même temps une sécurité importante. Dans tous ses rapports avec le système-client<sup>2</sup>, le chargé d'études ou de recherche peut en effet se prévaloir de son appartenance institutionnelle et s'appuyer sur elle. Cette protection se révèle extrêmement utile dans les cas de conflits ; le sociologue peut faire appel à son institution et, en cas de besoin, se retrancher derrière elle en faisant intervenir sa propre direction.

Tout autres sont les rapports de production dans le mode de gestion externe. Qu'il pratique seul ou en équipe, le sociologue se retrouve isolé, sans aucune légitimité institutionnelle sur laquelle prendre appui, ce qui le rend beaucoup plus vulnérable aux pressions de toutes sortes. En même temps, il est réellement indépendant et dispose d'une autonomie entière quant à la manière de réaliser le mandat qui lui est confié et quant aux risques qu'il prend par rapport à son mandant. Dans le mode externe, la seule légitimité dont dispose le sociologue provient de sa réputation, souvent sans rapport avec la qualité du travail fourni.

Dans le mode de gestion externe, la situation la plus difficile pour le sociologue est celle où le mandant appartient à la sphère symbolique du monde institutionnel. Les rapports de forces sont en effet extrêmement inégaux, et il n'est pas rare que le travail accompli soit rendu complètement invisible ; il existe ainsi de nombreux cas de « rapports qui n'existent pas » ou de discrètes campagnes de dénigrement contre lequel le sociologue indépendant est désarmé. Paradoxalement, il se retrouve parfois dans une situation comparable à celle des sociologues de statut précaire, alors même qu'il traite formellement sur un pied d'égalité avec ses mandants institutionnels de la sphère symbolique et que l'imaginaire collectif sociologique le représente souvent comme un allié du pouvoir faisant grassement payer ses services.

### **Analyse des rapports de production liés à la demande**

Les différents modes de gestion de la demande définissent donc différents rapports de production sociologique qui dépendent des positions et des statuts respectifs du mandant, du mandataire formel et du producteur réel. Laissant de côté l'analyse des rapports de production liés à la praxis de projet, on peut distinguer cinq types de rapports de production liés à la demande :

- le rapport inter-institutionnel avec délégation : une institution en mandate une autre, dont la direction mandate par délégation ses chargés de recherche ;
- le rapport inter-institutionnel de marché (mandataire privé) : une institution mandate une entreprise privée de consulting, d'audit, de sondage ou d'études de marché ;

---

<sup>2</sup> Le système-client se définit comme l'ensemble des agents avec lesquels le sociologue doit traiter au cours d'un mandat, du haut en bas de la hiérarchie.

- le rapport intra-institutionnel avec mandat lié au cahier des charges : une institution mandate ses propres chargés de recherche ;
- le rapport marchand contrôlé : une institution de la sphère du pouvoir symbolique mandate un sociologue indépendant ;
- le rapport marchand ouvert : une institution, une organisation, une association ou un acteur individuel du champ social mandate un sociologue indépendant.

Schématiquement, on peut distinguer d'un côté les rapports de type institutionnel et de l'autre les rapports de type marchand. Mais cette seule distinction ne suffit pas à rendre compte de la réalité des pratiques. Les rapports de type inter-institutionnels peuvent en effet impliquer une entreprise privée telle qu'un grand institut de sondage, voire un cabinet international de consulting ou d'audit. De par leur fonction de régulation et leurs liens avec la sphère du pouvoir symbolique, de telles entreprises font partie du monde institutionnel aussi bien que du monde marchand ; les rapports entre mandant, mandataire et producteur y sont donc différents que ceux qui existent dans le rapport inter-institutionnel de délégation ou le rapport marchand contrôlé.

Le rapport marchand contrôlé recouvre la situation particulière où une institution de la sphère du pouvoir symbolique (dans la plupart des cas un mandant exerçant une fonction politique exécutive) mandate un sociologue indépendant. Seul le rapport marchand ouvert recouvre une « véritable » situation de marché, où l'offre et la demande se rencontrent librement et sans contraintes.

Dans les cinq types de rapports de production recensés, le degré d'autonomie, la source de légitimité, le mode de relation et la stratégie mise en œuvre par les sociologues varient. Un tableau permettra de récapituler la nature de ces variations :

#### Autonomie, légitimité, mode de relations et stratégie selon les rapports de production

TYPE DE RAPPORTS	Autonomie	Légitimité	Relations	Stratégie
<b>Inter-Institutionnel</b>	Forte pour le <b>mandataire formel</b>	Autorité de fonction	Partage des rôles et légitimation réciproque	Pouvoir Contrôle Reproduction
	Limitée pour les <b>producteurs</b>	Institutionnelle	Médiatisées par les rôles et les fonctions	Conservation
<b>Intra-Institutionnel</b>	Limitée par : la politique institutionnelle la loyauté d'appartenance la délégation	Institutionnelle et professionnelle		Reproduction
<b>Inter-Institutionnel de marché</b>	Formelle Négociable	Professionnelle :  Compétence Savoir-faire Expérience Réputation	Contractuelles	Contrôle du marché
<b>Marchand contrôlé</b>	Contrôlée			Mobilité Adaptabilité Excellence Innovation
<b>Marchand ouvert</b>	Réelle			

## L'émergence d'un marché

Même si le sujet est encore relativement tabou dans les milieux sociologiques, l'analyse de la demande revient à définir l'existence d'un marché sur lequel les sociologues font valoir leurs savoir-faire et leurs compétences ; comme sur tout marché, on y observe des situations de monopole, des situations de concurrence ouverte ainsi que des formes de solidarité et d'entraide.

Le marché de la sociologie se développe dans quatre segments : la sphère du pouvoir symbolique ; la sphère institutionnelle ; la sphère de l'organisation ; la sphère des pratiques. Comme sur tout marché, il existe un lien entre l'offre et la demande ; comme sur tout marché, l'enjeu du pouvoir (c'est-à-dire de la régulation du marché) est central.

Jusqu'au deuxième tiers du 20<sup>ème</sup> siècle, le marché de la sociologie a été restreint à la sphère symbolique, dans une situation où l'Université détenait le monopole de la production et contrôlait la pratique du métier. A la fin des années 60, la sociologie est sortie de l'Université ; dans le sillage des mouvements sociaux et des bouleversements institutionnels qu'ils ont engendrés, un nouveau segment de marché a émergé, proche des pratiques. Cette émergence est analysée dans l'article *De l'agitateur à l'ethnologue* [FELDER 1994b]. En même temps, le développement de l'Etat social a engendré un nouveau marché institutionnel pour la sociologie, très orienté vers la production de données et l'analyse sociographique. De nombreux sociologues ont été engagés dans la sphère institutionnelle (administration étatique, éducation, santé, travail social, églises, syndicats, etc.). De cette époque datent aussi les premiers grands instituts de sondage et d'études de marché employant des sociologues.

Avec le reflux des mouvements sociaux et le virage néo-libéral des années 80, un nouveau segment de marché a vu le jour pour la sociologie, cette fois-ci dans la sphère organisationnelle. *Le Nouvel esprit du capitalisme* [BOLTANSKI & CHIAPELLO 1999] analyse cette évolution, qui est étroitement liée à l'expérience des années 70 [FELDER 1994b et 2004]. Cette évolution s'accompagne d'une tendance à l'externalisation de la demande de la part de la sphère institutionnelle, que certains interprètent comme une forme de privatisation. Comme on le verra plus loin, il s'agit plutôt d'une redistribution fonctionnelle permettant un contrôle plus étroit sur la production sociologique.

A la charnière entre le 20<sup>ème</sup> et le 21<sup>ème</sup> siècle, la demande prend soudain une forme et une ampleur nouvelles ; à nouveau proche de la sphère des pratiques, elle émane de l'ensemble du champ social : « *Vingt années après cette construction d'un métier centré sur la production d'un savoir scientifique, les demandes sociales ont grandement évolué. Dans un contexte de crise de développement, ce sont les institutions de base qui doutent de leurs orientations et formulent d'autres demandes aux sociologues, pour obtenir des réponses plus directes et plus opératoires sur le sens même de leurs pratiques et de leurs politiques. L'aménagement et l'animation des quartiers, la modernisation des entreprises, la connaissance des usagers, le marketing commercial et politique, l'insertion des exclus, la socialisation par la famille et l'école, le renouvellement des pratiques syndicales, la formation des élites et des adultes, le développement local et l'emploi... constituent autant de sources nouvelles de demandes faites aux sociologues agissant comme consultants, formateurs, animateurs, chargés d'études* » [SAINSAULIEU 1995, p. 21].

« ...Du fait de la crise économique, des mutations sociales et de leurs effets (...), la demande se transforme, s'exprime différemment et émane d'une pluralité d'acteurs confrontés directement aux changements et à de nouvelles questions sociales. (...) La

*demande de sociologie se trouve en conséquence renouvelée : il ne s'agit plus seulement de fournir des schémas d'interprétation généraux nécessaires à la régulation sociale mais aussi d'aider à une meilleure compréhension des systèmes locaux et à la transformation sociale » [LEGRAND 2001, p. 72].*

L'expérience acquise dans les années 70, l'émergence d'un marché dans la sphère organisationnelle, la tendance à l'externalisation de la demande institutionnelle et les nouvelles demandes issues du champ social suscitent l'apparition à la fin des années 90 d'une nouvelle catégorie professionnelle de sociologues qui était encore inimaginable une décennie plus tôt. Les « privés » apparaissent pour répondre à cette demande multiforme, diffuse et souvent assez peu cadrée. Travaillant sur le mode artisanal ou libéral, les sociologues indépendants dessinent au fur et à mesure de leurs expériences une nouvelle manière de pratiquer le métier.

### III. UNE NOUVELLE DYNAMIQUE

#### 1. LE CHERCHEUR ET LE PRATICIEN

Nous avons distingué au chapitre précédent deux figures centrales en matière de praxis, celles du chercheur et celle du praticien. Si l'on rapporte ces deux figures à l'analyse du marché, on constate qu'historiquement, la figure du chercheur n'a pas évolué ; elle reste liée à une ancienne situation de monopole dont elle garde encore une bonne partie des *habitus*. La figure du praticien, plus récente et en pleine évolution, introduit une dynamique nouvelle dans la discipline.

Malgré leur nombre, les sociologues chargés d'études ou de recherche dans les institutions n'ont jamais été en position de déclencher cette dynamique<sup>1</sup> ; seule la double étiquette de praticien et d'indépendant en permet l'émergence. L'existence et la praxis des sociologues indépendants obligent à (re)penser les rapports entre théorie et pratique, entre sociologie « pure » et sociologie appliquée, entre monde académique et monde professionnel. Cette redéfinition affecte nécessairement plusieurs aspects du métier de sociologue ; ce sont à la fois une autre production de savoir, un autre rapport au pouvoir et d'autres compétences qui se dessinent.

#### De l'usage social de la sociologie

On a vu au chapitre 1 que de nombreux sociologues, surtout dans le monde académique, voient avec une méfiance extrême tout ce qui pourrait ressembler à une application ou à une mise en pratique des outils forgés par la sociologie. La recherche fondamentale, la sociologie « pure » ou la critique, activités gratuites non soumises aux règles de l'efficacité et aux contraintes contractuelles, seraient seules dignes d'être considérées comme véritable sociologie.

Ce point de vue est étrangement propre aux sociologues. A notre connaissance, aucune autre discipline des sciences humaines ou sociales n'éprouve une telle répugnance devant la mise en pratique et l'utilisation concrète de ses concepts et de ses théories<sup>2</sup>. Il y a certainement là matière à s'interroger : qu'y a-t-il de si précieux à préserver avec la « pureté » sociologique ? Que révèle la prescription de l'abstention de tout commerce avec le monde extra-universitaire ? Faut-il y voir une velléité d'en contrôler étroitement l'accès, ou une peur de la confrontation avec les acteurs sociaux réels, maintenus à distance par l'objectivation de la recherche académique ? Ces questions sans réponse mériteraient certainement une recherche...

Quoi qu'il en soit, cette attitude de rejet est préjudiciable non seulement aux sociologues praticiens, mais à la discipline toute entière. En effet, aucune discipline de type scientifique ne peut se développer et perdurer sans un lien étroit entre la recherche « pure » et l'application pratique. Les sciences naturelles en donnent quotidiennement la preuve ; les puristes rétorqueront qu'elles sont entièrement soumises à la loi du profit. Admettons cette objection et restons-en donc aux sciences humaines. Ni la médecine ni

---

<sup>1</sup> La plupart des sociologues travaillant dans la sphère institutionnelle se définissent comme chercheurs, bien qu'ils soient en réalité chargés de recherche par leur institution et de ce fait limités dans leur autonomie.

<sup>2</sup> Du moins sur le continent européen : les Québécois par exemple sont plus ouverts sur ce point.

la psychologie n'existeraient aujourd'hui si des praticiens n'avaient pas soumis les découvertes de leur discipline à l'épreuve du réel, en développant des applications destinées à améliorer le sort de leurs congénères.

Un siècle et demi après leur naissance, les sciences sociales se trouvent aujourd'hui à la croisée des chemins. Soit elles se développent en comblant le fossé qui sépare l'académie et la pratique, soit elles se condamnent à régresser dans une scholastique stérile au rang d'idéologies, de techniques de gestion, d'instruments de pouvoir.

La vérification des théories par la pratique est en effet l'une des conditions sine qua non du développement d'un savoir cumulatif. Et dans les sciences sociales, il n'est pas question d'effectuer la vérification en laboratoire ; c'est en situation réelle qu'il s'agit de tester la validité des concepts et des approches. Ce qui apparaît moins, c'est que c'est aussi en situation réelle qu'il s'agit d'effectuer les observations et la recherche qui fondent les théories, et que de ce point de vue, la sociologie académique est en moins bonne position que les sociologues praticiens.

### **La relation avec le terrain**

La recherche académique classique telle qu'elle est pratiquée à l'université ou financée par les organismes nationaux de recherche (CNRS, FNS, etc.) détermine en toute indépendance ses objets de recherche. Les chercheurs construisent leur objet en fonction des hypothèses qu'il veulent tester et fabriquent à cet effet un terrain artificiel qui prend la forme d'un échantillon. Ils gardent la maîtrise sur le champ qu'ils étudient en donnant aux acteurs qui s'y déploient un statut d'abstraction objectivée ou au mieux d'informateur privilégié. Tout se passe en quelque sorte comme si la recherche académique se constituait une sorte de laboratoire portable. Une fois la recherche terminée, la population et le terrain étudiés disparaissent en tant que tels pour se fondre à nouveau dans le concret social. Les chercheurs n'ont aucun compte à rendre à leur terrain ; dans le meilleur des cas, le rapport de recherche final remerciera les personnes qui ont pris part à l'étude.

Pour le sociologue praticien, le rapport au terrain est radicalement différent. L'intervenant ne détermine pas son objet de recherche *in abstracto* : il lui est donné en même temps que le terrain à travers une demande : c'est à prendre ou à laisser. L'objet et le découpage du terrain existent indépendamment de lui, en situation réelle ; le laboratoire portable et le concret social coïncident le temps que dure l'intervention. Même s'il n'en fait pas partie, l'intervenant est plongé dans le milieu qu'il observe et peut s'y déplacer assez librement s'il le souhaite. Contrairement au chercheur académique, l'intervenant ne maîtrise pas le champ qu'il étudie, qui continue à fonctionner selon ses propres critères dans la réalité quotidienne. L'intervenant superpose sa lecture sociologique de la situation aux présupposés des acteurs ; à partir de l'ensemble des points de vue, il reconstitue la logique du système de relations dans lequel il intervient et renvoie aux acteurs une vision décentrée de leur situation. Il n'a aucun pouvoir sur les acteurs avec qui il travaille ; il doit rendre des comptes à l'acteur individuel ou collectif qui le mandate et se justifier d'un résultat sinon intégré, du moins acceptable par son mandant.

Rien de très différent, en somme, que la comparaison que l'on peut faire entre un médecin effectuant de la recherche fondamentale et un praticien généraliste recevant le tout-venant des patients d'un quartier. D'une situation à l'autre, les niveaux d'abstraction, d'objectivation et de pouvoir varient fortement, de même que l'implication relationnelle.

Comme chez les sociologues, le métier de médecin peut donc prendre des formes très variées et peu comparables ; il ne viendrait cependant à personne l'idée de dire que seul le médecin effectuant de la recherche fondamentale pratique vraiment la médecine.

Contrairement à ce que peuvent penser les sociologues confinés au milieu académique, la situation d'intervention offre des terrains d'observation et de recherche beaucoup plus riches et plus stimulants que ceux qui se fabriquent artificiellement dans les projets de recherche. Ceux qui ont pratiqué les deux peuvent témoigner de cet état de fait, comme ces jeunes collègues qui découvrent avec enthousiasme le monde de la sociologie d'intervention à l'occasion d'un engagement ponctuel dans une équipe sur un gros mandat. Pour utiliser une image, la différence équivaut à pratiquer la plongée sous-marine après avoir observé des poissons en aquarium : on ne devient pas poisson pour autant, mais on est plongé dans le bain, dans la « vraie vie » qu'on observe de l'intérieur.

### **La conception de la sociologie et le rapport à la théorie**

La mise en application de la sociologie en situation réelle implique un changement assez radical du rapport à la discipline et à la théorie.

Dans la sociologie académique, le champ disciplinaire est découpé en spécialisations qui représentent localement autant de chasses gardées professorales, tant au plan de la recherche qu'à celui de l'enseignement. Les étudiants peuvent choisir d'étudier dans un domaine de spécialisation donné, mais lorsqu'il s'agit de trouver un emploi, le nouveau sociologue s'adapte aux places de travail existantes et peut se retrouver dans un autre domaine que celui qu'il avait particulièrement étudié ; très vite, il deviendra un spécialiste du domaine dans lequel il travaille, de par sa pratique même. La spécialisation choisie pendant les études a ainsi moins d'importance que celle du premier poste de travail fixe.

L'adhésion à un courant de pensée, à une école ou à une théorie particulière représente un choix souvent implicite qui se fait la plupart du temps très tôt au cours des études, sur la base d'affinités personnelles de type idéologique. Dans la sociologie académique, il est rare que ce choix varie et s'élargisse. Les chercheurs et les enseignants ont plutôt tendance à creuser leur sillon et à approfondir la connaissance et la maîtrise des théories avec lesquelles ils se sentent en affinité. Il existe ainsi en milieu académique des réseaux d'appartenance impliquant un esprit de clan et une fidélité qui n'ont rien à envier à ce qui se passe dans les milieux sportifs, politiques ou religieux. Pour un tenant de l'individualisme méthodologique, Bourdieu est d'abord un ennemi avant d'être un confrère (et vice-versa, bien sûr).

La sociologie d'intervention est par essence généraliste. Par le biais des mandats qui lui sont confiés, le sociologue praticien pénètre dans les milieux les plus divers : il doit pouvoir travailler avec et comprendre aussi bien un chômeur en fin de droits qu'un banquier privé, un gendarme qu'un dealer, une mère au foyer qu'un artiste d'avant-garde, un immigré kosovar qu'un électeur UDC. Parce qu'il intervient souvent au plan de l'action collective (institutions, entreprises, associations, administrations), il doit disposer d'un cadre de référence intégrant l'existence des acteurs et de l'organisation ; mais tout aussi bien, son cadre de référence doit pouvoir intégrer le monde du travail et ses mutations, la crise des valeurs, les nouvelles formes de contrats relationnels, l'effet des politiques migratoires... Cette absence de spécialisation est un des aspects qui rend le sociologue praticien suspect aux yeux de la sociologie académique : comment peut-on être à ce point touche-à-tout et prétendre sérieusement maîtriser la sociologie ?

Pour aggraver son cas, le sociologue praticien adhère rarement à une seule école de pensée ou à une seule théorie. Appliquant (au début sans même s'en rendre compte) un des principes méthodologiques de Paul Feyerabend [FEYERABEND 1979], il utilise « tout ce qui marche », tout ce qui peut l'aider à comprendre une situation et à poser rapidement un premier diagnostic sociologique, qui lui permettra ensuite de définir un cadre d'intervention de décider des méthodes à utiliser. Comme n'importe quel sociologue, le praticien a ses affinités théoriques et méthodologiques – ne serait-ce que parce que son métier nécessite des théories et des méthodes qui acceptent l'intervention. Mais il est frappant de constater qu'une fois lâché sur le terrain, sans la sécurité d'un « patron » universitaire ou d'une institution qui le légitime et le protège, le sociologue praticien se prend à s'intéresser à des théories qu'il avait jusque-là superbement ignorées, parce qu'incompatibles avec ses fidélités idéologiques. Plutôt que l'appartenance à un courant de pensée, la pratique de la sociologie d'intervention favorise la construction d'un équipement théorique et méthodologique composite, à la fois solide, fiable et adaptable. Cet équipement, le praticien l'appelle volontiers sa boîte à outils, ce qui achève de le déconsidérer aux yeux de ses collègues universitaires : comment peut-on prétendre faire de la sociologie en utilisant pêle-mêle et selon les circonstances des concepts appartenant à des théories différentes ?

La réponse à ces questions est l'objet de la troisième partie de cet ouvrage. Mais en préambule aux chapitres consacrés à ce thème, on utilisera une fois encore la comparaison. Prenons un psychologue pratiquant la consultation privée. Chacun sait à quel point les écoles et les chapelles psychologiques sont strictement définies au plan académique. Un lacanien est étranger à un jungien, l'approche comportementaliste radicalement incompatible avec l'approche analytique, pour se borner à ces deux exemples. Une fois la porte de son cabinet refermée, le psychologue n'hésite cependant pas à faire dans la pratique ce qu'interdit la théorie à laquelle il a été formé, ou à utiliser des concepts appartenant à une école rivale. Les meilleurs psychothérapeutes sont probablement ceux qui ont construit une boîte à outils personnelle leur permettant d'aborder de manière novatrice les problèmes présentés par leurs clients. Ce mécanisme est d'ailleurs observable dans pratiquement tous les métiers. Qu'il soit garagiste, enseignant ou gendarme, tout praticien est capable d'expliquer que la théorie est une chose importante qu'il faut respecter comme cadre et comme garde-fou, mais qu'il est impossible de l'appliquer à la lettre dans la pratique (ce que prouve n'importe quelle grève du zèle). La théorie représente la perfection du monde des idées ; le praticien doit ruser avec la réalité du temps, de la matière et des relations pour arriver à ses fins. La théorie est purement abstraite et réflexive ; la pratique est toujours relationnelle – ce qui bien évidemment change tout.

### **La conception du rôle**

Une des différences majeures qui sépare les sociologues du monde de l'enseignement et de la recherche des sociologues praticiens tient à la conception même du rôle professionnel.

Dans le monde académique, l'identité revendiquée est la plupart du temps en premier lieu celle de chercheur ou de professeur, ce que confirment les analyses d'Odile Piriou à propos de l'identification par la charge ou le statut [PIRIOU 1999, p. 221 ss, cf. supra]. Ce qui légitime le métier de sociologue, c'est qu'il soit validé par une charge de recherche ou d'enseignement. Pour les sociologues identifiés comme chercheurs ou comme

enseignants, le rôle professionnel se décline sur une gamme riche de modalités : le sociologue comme scientifique ; le sociologue comme scientifique engagé (c'est-à-dire critique de l'ordre établi) ; le sociologue comme déchiffreur de la modernité ; le sociologue comme pourvoyeur de sens ; le sociologue comme conseiller du pouvoir ; le sociologue comme expert de la régulation sociale ; le sociologue comme témoin, peintre ou photographe du social, pour ne citer que quelques rôles liés au statut professoral et à la charge de recherche ou d'enseignement. Même s'il répugne à l'admettre, tous ces rôles mettent le sociologue en position d'exercer un pouvoir symbolique et le rangent du côté de la caste des clercs et des prêtres, pour utiliser une conceptualisation analogique. De par leur appartenance à des institutions essentielles de la sphère de légitimation symbolique, le chercheur et l'enseignant académique n'ont de comptes à rendre qu'à leurs pairs. Les relations dans lesquelles ils entrent avec l'objet de leurs recherches et de leurs études sont marquées par l'objectivation et la prise de distance ; étant donné leur statut, leur parole fait autorité. Le fait qu'un sociologue adopte la position de scientifique critique de l'ordre établi ne lui ôte pas une parcelle de son pouvoir ni de son autorité. Le degré de violence symbolique qu'il est en mesure d'exercer en fonction de sa position hiérarchique n'est pas amoindri par ses prises de position critiques ; cette violence symbolique est simplement dirigée sur d'autres objets.

Qu'il soit pour ou contre l'ordre établi, le sociologue pratiquant son métier dans les milieux académiques délivre d'abord un discours et remplit une fonction essentielle de légitimation<sup>3</sup>. Beaucoup plus souvent qu'il n'aimerait le laisser croire et à travers ce discours, il joue un rôle normatif ou prescriptif, dans la mesure même où il énonce de nouvelles vérités destinées à remplacer les « illusions du sens commun ». Le sociologue issu des milieux académiques est naturellement considéré comme un expert, un spécialiste, quelqu'un qui sait et qui a quelque chose à dire.

Le sociologue praticien se trouve dans une tout autre posture. Il peut très bien utiliser toute la gamme des rôles énumérés plus haut ; mais contrairement à ses collègues, il n'en tire ni le même pouvoir, ni la même autorité, car il n'appartient plus directement à la sphère de légitimation symbolique. Ancien clerc ou ancien prêtre, il a fait le choix d'entrer dans le monde, et il a déchu ; au mieux, c'est un magicien. Le sociologue praticien doit rendre des comptes à ceux qui le paient ; sa légitimité réside dans sa réputation, c'est-à-dire dans les compétences et les qualités qui lui sont reconnues ; sa survie professionnelle dépend non seulement de son intelligence abstraite, mais aussi de son savoir-faire. Et comme tout savoir-faire professionnel, le sien repose pour une part sur sa capacité à gérer les relations avec sa clientèle, actuelle ou potentielle. Dit beaucoup plus crûment, le sociologue praticien doit réussir à vendre la sociologie pour en vivre, alors que ses collègues des milieux académiques peuvent se contenter de la prêcher et de l'utiliser « gratuitement ». Les sociologues des milieux académiques (dont certains font ouvertement preuve d'une certaine suffisance envers leurs collègues praticiens) ne réalisent pas le tour de force que représente le fait de vendre une discipline qui n'existe pas dans les représentations dominantes et de la faire exister dans la réalité et les pratiques quotidiennes. (Les sociologues praticiens sont d'ailleurs intimement persuadés que privés du pouvoir symbolique et de l'autorité que leur confère leur statut, la plupart des sociologues académiques seraient incapables de gagner leur vie grâce à la sociologie).

---

<sup>3</sup> Il arrive d'ailleurs parfois qu'un expert universitaire soit imposé à un sociologue praticien lorsqu'une intervention a des implications politiques importantes et qu'une caution légitimante est jugée nécessaire.

Qu'il soit en affinité ou non avec la vision du monde de son mandant, le sociologue praticien remplit d'abord une fonction maïeutique qui lui impose à la fois une relation étroite avec le système-client et une forme de réserve. Le sociologue praticien évite de tenir des discours et privilégie l'écoute; il observe beaucoup et commente peu; il met en place des dispositifs permettant la prise de parole, la confrontation des points de vue et l'émergence d'une vision décentrée; il favorise et soutient l'autonomie des acteurs. Lorsqu'il propose une analyse ou un diagnostic, il veille à ce que ses propos puissent être clairement identifiés et distingués de ceux des acteurs. Par-dessus tout, le praticien respecte la demande et les limites qu'elle lui impose: même s'il sait qu'on pourrait pousser l'analyse beaucoup plus loin, il s'en tient à ce que le système-client est en mesure d'intégrer. Le sociologue praticien a probablement autant de choses intéressantes à dire que ses collègues chercheurs ou enseignants; mais étant donné la relation qui le lie à son système-client, il respecte la plupart du temps une forme de confidentialité. N'étant pas en position de pouvoir, le sociologue praticien est aussi vulnérable que n'importe quel autre acteur social; s'il veut durer dans le métier, son savoir-faire doit inclure des méthodes de protection personnelle.

## 2. RISQUES ET DIFFICULTÉS DE LA PRATIQUE INDÉPENDANTE

Même si la plupart des sociologues indépendants adorent leur métier et affirment qu'ils ne voudraient pas revenir au salariat, « *Ça ne veut pas dire que leur tâche est aisée. Certaines interviews mettent en exergue une fatigue d'être sociologue praticien, parce que les rétributions professionnelles, identitaires, économiques sont faibles* » [PIRIOU & VRANCKEN 2004, p. 197]. La pratique indépendante dans un contexte non-institutionnel confronte le sociologue à une série de risques et de difficultés liés au fait qu'il doit vendre ses compétences sur un marché au sein duquel il se retrouve individuellement isolé. Concurrence, délégitimation, manque d'espace de théorisation et pression économique représentent les risques et difficultés principales auquel il doit faire face.

### La concurrence avec d'autres intervenants

Ce n'est pas en elle-même que la concurrence pose problème, encore qu'il soit désagréable de constater que les mandants potentiels s'appuient de plus en plus souvent sur la pratique d'appel d'offres pour exercer des pressions à la baisse sur les budgets alloués.

Indépendamment de l'aspect purement financier, la concurrence pose problème sous deux aspects. Les sociologues praticiens indépendants se retrouvent souvent en concurrence avec des intervenants provenant d'autres horizons, dont les pratiques reposent sur une déontologie et/ou des présupposés théoriques et méthodologiques différents, voire incompatibles. Peu au fait de ces différences, le mandant potentiel ne réalise pas toujours les enjeux qu'elles recouvrent, et choisit le mandataire qui lui propose l'intervention la plus « simple » (en termes de mobilisation et de dérangement organisationnels) et la moins coûteuse (en termes financiers, mais aussi relationnels). Les intervenants de formation sociologique se retrouvent ainsi désavantagés du seul fait que les mandants potentiels ignorent l'existence de la sociologie appliquée et font appel à des représentations de l'intervenant issues de l'économie ou du *management*. Odile Piriou fait le même constat à partir des entretiens qu'elle a réalisés pour sa thèse: « *C'est en raison de la méconnaissance de la sociologie, des croyances dans la toute-puissance de la gestion et de l'économie que les démarches d'études ou de conseil sociologiques*

*échouent ou sont enterrées pour être reprises plus tard* » [PIRIOU & VRANCKEN 2004, p. 197].

La concurrence sur des bases déontologiques différentes concerne au premier chef les entreprises de consultance fondées sur la promotion de la rationalité capitaliste. (Même si l'usage de ce dernier terme est devenu comme tabou, il est nettement préférable à celui de « rationalité économique ». Les deux concepts ne sont pas interchangeables ; si l'analyse en termes de rationalité économique est déontologiquement acceptable dans une intervention, celle qui se fonde sur une rationalité basée essentiellement sur le profit ne l'est plus, du moins pour un sociologue digne de ce nom. Il paraît essentiel par les temps qui courent de faire la différence. Cette différence déontologique essentielle se double d'une incompatibilité méthodologique radicale : organisées selon une logique industrielle et appliquant des méthodes standardisées, ces grandes entreprises appliquent des schémas d'analyse qui passent souvent complètement à côté des problèmes réels).

Dans certains mandats, les grands cabinets internationaux d'audit travaillent sur le même champ que les sociologues, mais avec des visées évidemment différentes. Pour prendre un exemple, l'audit de l'Etat de Genève réalisé en 1996 par Arthur Andersen inclut tout un pan d'analyse consacré au subventionnement des associations, sans aucune considération pour la nature particulière de cette forme d'organisation ni pour les mécanismes souvent obscurs par lesquels passe leur financement. Cet aveuglement conduit à un diagnostic et à des propositions qui sont « à côté de la plaque », indépendamment de tout critère idéologique. Paradoxalement, une analyse sociologique de la situation aurait abouti à un diagnostic beaucoup plus sévère et à un ciblage complètement différent des propositions.

La concurrence sur des bases théoriques et méthodologiques différentes concerne avant tout les intervenants issus des sciences politiques ou administratives (Sciences po, Hautes écoles d'administration publique, Hautes écoles de gestion). C'est d'abord en matière d'évaluation que les sociologues sont en concurrence directe avec les politologues et les spécialistes de la gestion. Cette concurrence n'est pas qu'économique ; elle porte aussi et surtout sur une épistémologie et des méthodes fondamentalement différentes [FELDER 1997a]. L'organisation corporative des spécialistes (comme la SEVAL<sup>4</sup> en Suisse) vise à obtenir un contrôle du marché et dans une certaine mesure des pratiques.

La différence fondamentale entre les sociologues et leurs collègues provenant des sciences politiques et administratives porte sur la prise en compte des acteurs sociaux. Les intervenants issus des sciences politiques ou administratives appliquent des théories et utilisent des méthodes entièrement centrées sur l'aspect formel des normes et de la structure organisationnelles ; dans leur approche, les acteurs sociaux sont absents ou au mieux considérés comme des agents parfaitement rationnels et interchangeables. Dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques par exemple, la prise en compte centrale du point de vue des publics-cible passe encore aux yeux de certains pour une preuve de parti-pris idéologique. L'absence de prise en compte des acteurs et de la dynamique de rapports sociaux aboutit à des analyses sans risques qui ne remettent jamais en cause l'exercice et la répartition du pouvoir. Les mandants préférant toujours les mandataires occasionnant le moins de critique possible, les intervenants de formation sociologique

---

<sup>4</sup> Société suisse d'évaluation, créée à l'initiative de politologues.

sont beaucoup moins souvent choisis que leurs homologues des sciences politiques et administratives.

### Une légitimité fragile

La mise en cause de la légitimité du sociologue se joue surtout dans le mode de gestion de la demande que nous avons qualifié de « marchand contrôlé », c'est-à-dire avec un mandant issu de la sphère du pouvoir symbolique. Il est vrai que la pratique d'intervention suscite toujours à un moment ou à un autre une réaction (même légère) du système-client contre l'intervenant. Cette réaction se produit en général au moment où une forme de dévoilement s'opère, où l'analyse produit ses effets, où les différents acteurs sont mis en face de leurs responsabilités ; c'est le moment où il s'agit de remettre en cause des perceptions ancrées et d'opérer une décentration des points de vue. Les réactions négatives auxquelles doit alors faire face l'intervenant sont parfaitement normales ; elles font partie d'un processus de redéfinition de la réalité qui n'est pas sans souffrance. Le sociologue est alors interpellé, mis en cause, parfois rejeté. Dans un cadre de mandat de type « marché ouvert », il peut alors rappeler qu'il n'est là que parce qu'on a fait appel à lui, et que la situation résulte d'un processus qui a été contractuellement négocié et qui peut être interrompu si le système-client le souhaite. Il n'arrive jamais que les compétences ou la légitimité de l'intervenant soit mises en cause dans ce contexte.

Toute autre est la situation lorsque le mandant est un représentant du pouvoir symbolique. Tout d'abord, les mandats portent sur l'analyse, le diagnostic, l'évaluation ; il n'est pratiquement jamais question d'intervention. Dans ce type de mandat, il n'est pas rare que la demande soit une demande-alibi ; en réalité, le mandant n'a pas le moindre intérêt pour les résultats de l'analyse ; tout ce qui lui importe, c'est de pouvoir utiliser le fait qu'il a mandaté quelqu'un pour analyser une situation problématique. Malheur au sociologue qui a accepté une demande-alibi sans s'en rendre compte et rend un travail mettant en évidence les problèmes réels : il risque de se retrouver face à un mandant furieux qui n'aura d'autre issue que d'enterrer son rapport ou de mettre publiquement en doute ses compétences (certains font les deux). Même lorsque la demande n'est pas une demande-alibi, le sociologue est en danger ; si les conclusions de son travail ne vont pas dans le sens de son mandant, il risque le même type de délégitimation. La situation est particulièrement délicate lorsque les mandats proviennent du pouvoir exécutif. Un homme de pouvoir peut en effet entretenir d'excellents rapports avec le sociologue à qui il a confié un mandat et accepter toutes ses conclusions... jusqu'au moment où les rapports de force politiques changent et que le sociologue devienne du jour au lendemain un gêneur dont on ne veut plus entendre parler.

Le sociologue est totalement désarmé face à la délégitimation provenant de la sphère du pouvoir symbolique. Même s'ils existent, il ne peut pas évoquer la demande et le contrat ; son mandant dispose d'un pouvoir régalien de les réinterpréter comme bon lui semble. Il ne peut s'appuyer sur aucune institution pour le protéger ; il est impuissant contre la proclamation d'incompétence, puisque le pouvoir symbolique représente l'autorité de légitimation ultime. Il lui faudra de nombreux mois, voire quelques années pour se remettre professionnellement d'un jugement d'incompétence ; même si les milieux concernés sont parfaitement conscients de ce qui s'est passé, personne dans le monde institutionnel ne se risquera à confier un mandat à quelqu'un que l'autorité a désavoué. Le sociologue devra se contenter de regards entendus et de propos compatissants ; pour travailler – c'est-à-dire pour vivre – il lui faudra compter sur des clients privés ou des groupements associatifs. Comme le constate de l'extérieur Odile Piriou, « *les mises au*

*placard existent bel et bien* » pour les sociologues indépendants [PIRIOU & VRANCKEN 2004, p. 197].

### **La pression économique**

En sociologie comme dans tous les métiers, la pression économique représente la difficulté et le risque les plus évidents de la position indépendante. Cette pression se manifeste d'une manière très simple : à qualification égale, un sociologue indépendant est beaucoup moins payé qu'un sociologue salarié disposant d'un poste stable, pour un nombre d'heures égal ou supérieur.

Cet état de fait s'explique par une combinaison de facteurs. Premièrement, le professionnel indépendant ne dispose d'aucun salaire différé ; sur chaque franc gagné, il doit déduire les charges sociales légales, les frais professionnels (loyer et charges, mobilier et matériel de bureau, ordinateurs, logiciels, frais de déplacement), ses vacances et jours fériés ainsi que son éventuelle prévoyance personnelle. Deuxièmement, il n'est payé que lorsqu'il est sous contrat et ne gagne rien dans les périodes intermédiaires, alors qu'il fournit souvent un travail important en vue de l'acquisition de mandats (réponses à des appels d'offres, rendez-vous et réunions, rédaction de projets, etc.). Troisièmement, il doit consacrer une partie de son temps et/ou de son revenu à la gestion de son entreprise : administration, comptabilité, promotion, maintien d'un réseau de contacts.

En contrepartie d'une situation financière moins confortable, le sociologue indépendant dispose d'une liberté plus grande et peut prendre les risques qu'il souhaite, notamment dans le choix de ses clients, dans l'organisation de son travail et dans la rédaction de ses rapports finaux.

Contrairement à une idée répandue, la pression économique à laquelle est soumis le sociologue indépendant ne le rend pas plus vulnérable que ses collègues salariés à la pression en ce qui concerne le contenu de son travail. Son extériorité, le fait qu'il réponde à une demande, la négociation des termes d'un contrat et le cadre contractuel lui-même le protègent. Il est vrai qu'en fin de compte, c'est la déontologie personnelle qui dicte les conduites en matière de pression sur les contenus. Il arrive en effet qu'un mandant laisse entrevoir la possibilité de futurs mandats à un sociologue en échange d'une certaine complaisance dans un rapport écrit ; ceux qui entrent dans de tels marchandages prennent un double risque : le premier, c'est de n'être jamais payé en retour pour avoir oublié que « les promesses rendent les fous heureux » ; le deuxième, plus grave, c'est le risque de perdre son extériorité et sa position en faisant allégeance à telle institution ou à tel magistrat. Il existe ainsi quelques intervenants irrémédiablement associés dans l'imaginaire social à une personnalité publique, à un parti politique, à un groupe d'intérêt. Pour un sociologue indépendant, une telle proximité est synonyme de *hara-kiri* professionnel.

### **Le manque de temps et l'absence d'espace de théorisation**

Le manque de temps constitue une constante dans la pratique indépendante. Non pas dans l'absolu, puisque le sociologue apprend au fil de l'expérience à gérer ses mandats de la manière la plus efficace possible, c'est-à-dire en maximisant la productivité et en minimisant le temps passé dans les diverses opérations. Contrairement à ce que

d'aucuns imaginent, cette rationalisation du travail sociologique ne se fait pas nécessairement au détriment de la qualité ; au contraire et comme nous en avons fait l'expérience, la nécessité d'une productivité élevée dans un laps de temps restreint peut favoriser le développement d'outils méthodologiques originaux.<sup>5</sup>

C'est d'abord et avant tout le temps de théorisation qui manque au sociologue praticien indépendant. Ce temps – qui devrait représenter au minimum 10% dans un mandat – ne peut pas être facturé au client, dont la demande ne concerne jamais un apport théorique quelconque. On se retrouve ainsi dans la situation paradoxale où les sociologues praticiens croulent littéralement sous un matériau d'analyse et des observations d'une qualité exceptionnelle (car saisies dans leur contexte) qu'ils n'ont matériellement pas le temps d'exploiter. Ce temps qui manque n'est pas uniquement temporel ; c'est aussi l'espace de la production théorique qui fait défaut, c'est-à-dire le réseau de relations qui donne sens à l'entreprise qui consiste à réfléchir et à produire « gratuitement », sans lien immédiat avec l'opérationnalisation. Personne ne demande au sociologue praticien d'effectuer ce travail ; s'il le fait malgré tout de son propre chef et gratuitement (cette fois-ci au sens financier), il se retrouvera fort isolé au moment d'en partager le résultat. Aucune institution ne s'intéresse (pour l'instant ?) à une éventuelle production théorique des praticiens indépendants ; pire : ce type de production met semble-t-il en péril les sociologues académiques, engagés dans une concurrence sans merci pour des postes de travail où les places sont chères et où il s'agit de faire ses preuves le plus vite possible.

Seule une forme de lien avec la sociologie institutionnelle permettrait aux sociologues praticiens de valoriser les résultats de leur travail au plan théorique ; pour l'instant, ils en sont réduits à attendre que l'Université accepte de les considérer comme interlocuteurs à part entière.

### 3. ENJEUX D'AVENIR

Le développement de nouvelles praxis professionnelles met les sociologues praticiens indépendants dans des situations où ils sont confrontés à des questions essentielles pour l'avenir de la discipline. Les trois enjeux majeurs qui se dessinent concernent le rapport à la pratique, l'identité de la discipline et la formation. Ces trois questions sont très étroitement liées et concernent directement ceux qui dirigent les départements de sociologie dans les universités.

#### **Le rapport à la pratique et l'enjeu de la professionnalisation**

Le rapport à la pratique et à l'opérationnalité est au fondement même de la sociologie. « Comte (...) a formulé les bases d'une théorie de l'ingénierie sociale avec ses "manifestes aux industriels". Durkheim a obtenu la création de la première chaire de sociologie grâce aux services qu'attendait de lui la Troisième République. Cette chaire, créée à l'Université de Bordeaux, était en effet une chaire de sociologie de l'éducation, et Durkheim était chargé d'une mission formulée à partir de ses théories sur la cohésion sociale et de ses analyses de l'histoire des sociétés et du rôle que la religion y jouait :

---

<sup>5</sup> Nous avons ainsi mis au point un modèle de traitement informatisé de données qualitatives provenant d'entretiens en profondeur ; ce modèle garantit un niveau élevé de rigueur méthodologique tout en permettant de traiter un nombre élevé d'entretiens complexes dans un laps de temps relativement court.

*élaborer les bases scientifiques d'une morale laïque, capable de remplacer la morale religieuse. Durkheim a fourni les arguments scientifiques expliquant aux futurs "hussards de la République" pourquoi il était juste et nécessaire d'obéir aux lois et à l'ordre républicains. (...) Durkheim a toujours revendiqué l'engagement de la sociologie dans le changement social, et c'est lui aussi qui écrivait "nous estimerions que nos recherches ne mériteraient pas une heure de peine si elles ne devaient avoir qu'un intérêt spéculatif" » [MISPELBLOM 1994, p. 26-27].*

Comme tout processus d'institutionnalisation, celui des sciences sociales engendra une forme de séparation et de refoulement nécessaires à l'entrée dans la sphère du pouvoir symbolique : *« La sociologie en tant que discipline se développa dès la deuxième moitié du 19<sup>ème</sup> siècle à partir de l'institutionnalisation et de la transformation, au sein des universités, du travail des associations de réforme sociale. (...) En partie pour consacrer leur rupture avec leurs origines, c'est-à-dire les organisations de réforme sociale, les sociologues commencèrent à adopter l'approche positiviste, ce qui, combiné avec leur orientation vers le présent, les poussa (...) dans le camp nomothétiste »* [WALLERSTEIN 1996, p. 24-25]. Dès lors, le rapport avec la pratique se distendit considérablement.

Une fois le processus d'institutionnalisation achevé, la nécessité d'un rapport plus étroit entre la sociologie académique et la pratique professionnelle de la sociologie se font à nouveau sentir. Cette nécessité est invoquée par un certain nombre d'« anciens » qui ont bien perçu l'importance de l'enjeu. Figure emblématique du lien entre la sociologie académique et la sociologie professionnelle, déjà largement cité dans les chapitres précédents, Renaud Sainsaulieu insiste sur la nécessité de ce qu'il nomme un rééquilibrage dans l'intérêt de la crédibilité même de la discipline : *« La sociologie doit trouver les moyens d'opérer un rééquilibrage institutionnel, entre la prise en compte des dynamiques de la science et celles de la pratique opératoire. Il y va de la crédibilité même de la discipline autant pour ses étudiants que pour ses utilisateurs. Face aux nouvelles demandes sociales, la sociologie ne peut plus définir sa profession par la seule institutionnalisation d'un petit monde de chercheurs temps plein ou d'un seul milieu d'universitaires. Comme nous l'ont instamment demandé des collègues universitaires à Cluj, à Cotonou, à Sofia, à Lisbonne et à Saint Petersburg : comment peut-on avancer dans la définition de pratiques professionnelles plus opératoires, plus centrées sur la réponse aux usagers et aux acteurs du développement, plus capables d'accompagner concrètement les sociétés en crise ? »* [SAINSAULIEU 1995, p. 29].

Cette nécessité a été perçue dès 1965 par Henri Lefebvre, qui enseignait alors à l'Université de Strasbourg. Dans l'ouvrage qu'il lui consacre, Remi Hess, qui fut son étudiant, parle du projet de Lefebvre : *« Dans ce projet, Lefebvre insiste sur la nécessité de couvrir tous les champs de la sociologie ; (...) il insiste sur l'initiation à la recherche. Il met l'accent sur la méthodologie, sur l'application des mathématiques, sur les techniques de recherche. Enfin, il propose de mettre en place une recherche de terrain en répondant à des demandes éventuelles des services publics en sociologie urbaine et industrielle. Il a donc suscité la création d'une association loi 1901 pour prendre en charge les enquêtes sociologiques dans la région Est. Cette association signe les contrats. Elle est pensée par Lefebvre comme devant avoir une "certaine autonomie" et constituant le "département de sociologie appliquée" de l'Institut de sociologie de Strasbourg qui doit être géré par les étudiants de troisième cycle et dirigé par ceux qui ont soutenu leur thèse. Lefebvre voit dans cette création institutionnelle le lieu de l'apprentissage de la profession de sociologue. Il insiste sur le fait que le travail doit être "autogéré". Les professeurs et assistants ont le rôle de "conseillers techniques" »* [HESS 1988, p. 218-219].

A la fin de ses Mémoires, Henri Mendras – qui se définissait lui-même comme un mandarin, donc peu suspect de complaisance à l'égard de la sociologie professionnelle – tient des propos très (auto)critiques que personne à notre connaissance n'a repris à son compte dans les milieux académiques et qui ne concernent de loin pas que la France : « (...) il est toujours impossible d'acquérir en France une véritable formation professionnelle de sociologue, trente-cinq ans après la création de la licence en sociologie. Cet échec a été catastrophique pour le développement de la discipline et de la profession. C'est le grand échec de notre génération. Trop préoccupés par notre rôle de vedette et de chercheur<sup>6</sup>, nous n'avons pas considéré l'enseignement comme notre priorité. (...)

« Dès la création de la licence, les étudiants de la Sorbonne se préoccupaient de leurs débouchés professionnels. Dans l'euphorie de l'expansion, nous répondions qu'il y avait de l'embauche dans la recherche et dans l'enseignement et que bientôt les entreprises et les administrations recruteraient des sociologues. A cette époque, j'avais reçu un appel d'un ami haut fonctionnaire en charge à la DATAR des métropoles d'équilibre : "il me faut demain huit sociologues pour les intégrer dans les équipes de planification régionale et d'urbanisme, peux-tu me les fournir ? " Ma réponse fut évidemment non. Il recruta des apprentis sans compétence qui, pour faire leur place, en furent réduits à la critique ; par conséquent ils se disqualifièrent et disqualifièrent la discipline aux yeux des ingénieurs, des urbanistes et des économistes. Par la suite les géographes réussirent là où nous avions échoué : ils formèrent des spécialistes de l'aménagement du territoire, du tourisme, de l'urbanisme, etc. Plus modestes, plus réalistes et surtout plus nombreux que nous, ils avaient compris que pour sauver leur discipline en difficulté, il fallait lui assurer un débouché professionnel moins prestigieux que l'Université mais de nature à créer une profession. Les psychologues ont eu la même stratégie et ont créé une profession de psychologues praticiens et cliniciens.

« Nous aurions dû faire de même : prévoir que les carrières sociales allaient se multiplier dans les entreprises, les directions du personnel, dans les municipalités, que des gestionnaires et des animateurs seraient en demande, et que nous étions les mieux placés pour les former. Pourquoi n'avons-nous pas prévu, ou plutôt n'avons-nous pas voulu voir ces emplois ? Nous les jugions trop modestes, nous voulions former nos petits frères, non des cadres moyens. Grave erreur : une discipline n'existe que si elle répond à un besoin dans la société » [MENDRAS 1995, p. 273-274].

Michel Crozier reste l'un des seuls sociologues qui ait compris l'enjeu qui consiste non pas seulement à former des cadres moyens, comme l'imagine Mendras, mais à mettre en œuvre un lien effectif entre théorie et pratique en concevant une professionnalisation opérationnelle de la sociologie : « Année après année, enquête après enquête, il a développé, perfectionné et approfondi son outil intellectuel, qu'il avait forgé dans sa thèse, puis formalisé avec Erhard Friedberg dans L'Acteur et le système. (...) Cet outil s'est révélé particulièrement fécond parce qu'il est à la fois théorique et opérationnel. Repris par des esprits inventifs, comme Grémion et Sainsaulieu, il s'est transformé pour s'adapter à de nouveaux domaines. Par ailleurs, étant suffisamment codifié, il peut se transmettre à travers un véritable apprentissage. Depuis vingt ans dans son DEA, promotion après promotion, Crozier forme des sociologues-analystes des organisations qui deviennent parfois d'excellents chercheurs, et dont la majorité trouve un emploi dans

---

<sup>6</sup> Le singulier utilisé par Henri Mendras dénote une grande courtoisie à l'égard de ses collègues ; dans la réalité, le pluriel s'impose à l'évidence, même dans les départements de sociologie moins prestigieux que ceux de la Sorbonne ou de Nanterre.

*les entreprises et les bureaux de conseil. C'est un succès unique dans la discipline »* [MENDRAS 1995, p. 187-188].

« Une discipline n'existe que si elle répond à un besoin dans la société » : on pourrait penser que les propos d'Henri Mendras sont exagérés, voire alarmistes ; il est toutefois évident que l'absence d'un lien à la pratique met la sociologie comme toutes les sciences sociales en danger. Un récent article sur la crise de l'anthropologie sociale en France et en Grande-Bretagne met en évidence une situation qui pourrait bien concerner aussi et sous peu la sociologie. L'article parle de la nécessité d'une « *adaptation de la discipline à des formations autres que celles de la recherche fondamentale et de l'enseignement universitaire, traditionnellement centrés sur l'étude comparative des sociétés prémodernes. L'anthropologie sociale britannique connaît une crise similaire, mais jugée autrement plus menaçante, marquée par le déclin de l'édition spécialisée, de l'offre d'enseignement académique et surtout de l'offre d'emplois en recherche fondamentale. (...) La demande d'enseignement reste élevée, en particulier sur des matières auparavant jugées périphériques à la discipline. (...) Regroupées sous l'étiquette d'"anthropologie appliquée", ces spécialités seraient en mesure de sauver la discipline académique de son déclin, en tant que composantes de nombreuses formations professionnelles* » [JOURNET 2004, p. 13].

La question de l'enjeu identitaire est posée : les sciences sociales ne trouvent-elles une application qu'en tant que composantes de la formation professionnelle d'autres métiers ? Et plus spécifiquement, quelle est la vocation de la sociologie au sein des sciences sociales ?

### **L'enjeu identitaire : l'évolution des sciences sociales et la spécificité de la sociologie**

L'évolution des sciences sociales s'est caractérisée dès le milieu du 20<sup>ème</sup> siècle par une rupture avec le positivisme et par l'émergence de nouveaux cadres d'interprétation du réel. Il est à noter que le renouvellement épistémologique le plus marquant s'est fait en lien étroit avec un retour à la pratique et en relation immédiate avec des problématiques sociales : d'une part, avec le développement de nouveaux paradigmes (cybernétique, systémique) issus de l'implication d'anthropologues, de psychologues et de mathématiciens dans les stratégies militaires alliées lors de la deuxième guerre mondiale et de la guerre froide (colloques de la fondation Macy) ; d'autre part, avec les recherches de sociologie urbaine et de psychologie sociale aux Etats-Unis (école de Chicago, mouvement du potentiel humain) ; enfin avec l'émergence de techniques d'analyse et d'intervention sociale dérivées à la fois des philosophies phénoménologiques de la quotidienneté et de l'engagement et des formes post-modernes du marxisme et du freudisme. (C'est dans le cadre de ce renouvellement théorique et de l'émergence des mouvements sociaux des années 60 et 70 que de nouvelles formes d'analyse et d'intervention sociologique sont apparues : recherche-action, analyse institutionnelle de type freudo-marxiste, intervention sociologique de type tourainien, sociologie d'intervention).

Même s'il elle ne s'est pas réellement traduite au plan académique, cette triple évolution épistémologique, méthodologique et pratique bouleverse les distinctions disciplinaires usuelles, notamment parce qu'elle suscite l'émergence de disciplines nouvelles (science de l'information (informatique), sciences cognitives, sciences de la communication, sciences de l'environnement) et qu'elle remet en cause le découpage classique entre

sciences sociales, sciences humaines, sciences naturelles et sciences exactes. Ces bouleversements interrogent chacune des disciplines des sciences sociales et posent la question de la spécificité de la sociologie.

Plusieurs auteurs provenant d'horizons et de contextes théoriques différents convergent dans la réponse qu'ils donnent à cette question. « *Sociologists have a particular problem no one else (with the possible exception of anthropologists) in the human sciences share. Sociology is not so much a field as a perspective. (...) Unlike most other human scientists, sociologists cannot claim a specific empirical territory as their own. It is mostly their perspective that they have to offer* »<sup>7</sup> [BERGER 1994, p. 11].

« *L'institutionnalisation de la sociologie (c'est-à-dire son insertion dans le contexte universitaire actuel, caractérisé par la massification de l'enseignement et la bureaucratisation de la recherche) est en train de tuer la sociologie comme vocation, c'est-à-dire comme volonté d'élucidation, pour reprendre une formule très judicieuse d'Alain Bourdin* » [COENEN-HUTHER 1995, p. 383]. (La formule évoquée est la suivante : « *Nous aurions tort de nous présenter comme une profession de l'information alors que nous sommes une profession de l'élucidation* » [BOURDIN 1995, p. 381]).

« *La sociologie n'est pas concernée par un univers "préétabli" d'objets mais par un univers constitué ou produit par l'action active de sujets. (...) Les premières tâches de l'analyse sociologique sont les suivantes : 1. L'explication herméneutique et la médiation des diverses formes de vie dans le métalangage descriptif des sciences sociales ; 2. L'explication de la production et de la reproduction de la société en tant qu'accomplissement résultant de l'activité humaine* » [GIDDENS 1976, p. 162].

En d'autres termes, la spécificité et donc l'identité de la sociologie ne résident pas dans son objet, mais bien dans son épistémologie, dans la perspective qu'elle adopte, qui est celle de l'élucidation, du dévoilement, de la décentration, de la réflexivité. En tant que discipline, la sociologie partage cette perspective avec deux autres disciplines : l'anthropologie et la psychanalyse. L'anthropologie sociale ou l'ethnologie, branches cousines de la sociologie, n'en sont séparées que pour des raisons purement historiques et conjoncturelles (la colonisation) ; on se souviendra que Marcel Mauss est l'un des pères fondateurs commun aux deux disciplines, que l'évolution contemporaine de l'ethnologie et de l'anthropologie leur confèrent les mêmes domaines d'intervention que ceux de la sociologie (l'organisation de l'espace public, l'organisation du travail, la quotidienneté), et que la méthodologie de terrain des deux disciplines est comparable sous bien des aspects.

Quant à la psychanalyse, elle diffère certes de la sociologie par son histoire et son accent originel sur la vie intra-psychique individuelle ; mais depuis les années 70, les points communs sont nombreux et les emprunts réciproques évidents. D'une part, l'analyse institutionnelle emprunte à la psychanalyse quelques-uns de ses concepts et de ses outils majeurs pour les transposer au champ social (primauté de la dimension historique et génétique dans la structuration des relations, existence d'un inconscient et d'un refoulement institutionnels, primauté de la demande et importance du cadre dans la gestion de l'intervention, extériorité de l'intervenant, volonté d'élucidation, travail sur le

<sup>7</sup> « Les sociologues ont un problème spécifique que personne d'autre (sauf peut-être les anthropologues) ne partage dans les sciences humaines. La sociologie est moins un champ qu'une perspective. Au contraire de la plupart des autres spécialistes des sciences humaines, les sociologues ne peuvent pas revendiquer un terrain empirique qui leur soit propre. C'est essentiellement leur perspective qu'ils ont à offrir ».

sens, importance des processus réflexifs, etc.). D'autre part, la psychanalyse investit le champ social, en s'autorisant des discours sur des phénomènes de société, mais surtout en proposant des formes d'analyse et d'intervention spécifiques. Ainsi la sociologie dite clinique est-elle essentiellement menée par des intervenants d'orientation, voire de formation psychanalytique, comme André Lévy, Vincent de Gaulejac ou Eugène Enriquez.

Relativement peu souvent évoquée, cette proximité de la sociologie et de la psychanalyse dans leur visée fondamentale est mise en évidence par Didier Vrancken dans un texte intitulé *L'intervention du sociologue, blessure narcissique* [VRANCKEN 2001b]. L'auteur y développe des propos originaux, tranchant nettement avec ses développements plutôt confus sur l'expertise sociologique [VRANCKEN 2004]. Se démarquant nettement de l'interprétation positiviste proposée par Bourdieu dans *Le Métier de sociologue* [BOURDIEU, CHAMBOREDON & PASSERON, 1968, pp. 33 ss.], il resitue la fonction d'élucidation et de décentration exercée par le sociologue dans un contexte relationnel, constructiviste et dialectique : « *A l'image du psychanalyste, le sociologue n'est alors plus ce juge qui tranche entre vérité et illusion. Comme l'hypnotiseur de Chertok et Stengers (1990, 41), il devient "personnellement engagé (...) dans une histoire dont l'enjeu n'est pas la production de la vérité" mais celle du récit et de l'expérience collective. Et ce récit auquel il contribue, il y entre somme toute comme un intrus, sans en connaître le début ni la fin. Aussi (...) peut-on postuler que la connaissance en sciences humaines ne peut être abstraite de ce lien "qui se noue entre celui qui connaît et celui qui est connu". Le sociologue et l'acteur participent alors pleinement à un travail de co-construction où il ne s'agit plus seulement de faire émerger des définitions préétablies mais de coopérer à une histoire qui est à la fois continuité dans l'existence et ouverture vers de nouvelles déclinaisons de l'action en société* » [VRANCKEN 2001b, p. 254]. A l'image de la relation psychanalytique, un tel processus mène le sociologue « *vers une autre posture, celle de l'accompagnement sociologique* », où « *le sens de situations vécues ne peut entièrement surgir de l'extérieur [et] résulte d'un travail que l'intervenant accomplit en créant les conditions adéquates à un exercice de co-construction* » [VRANCKEN 2001b, p. 265-266]. (Trente ans plus tôt, les analystes institutionnels exprimaient la même idée en disant que « le sociologue favorise le mouvement de l'instituant contre celui de l'institué »...)

Se pose dès lors le problème des compétences nécessaires à un tel accompagnement : « *Insistons encore sur un trait fondamental de cette posture. Elle ne remet pas foncièrement en cause celle du sociologue académique. Au contraire, intervenir nécessite d'abord une bonne connaissance de la sociologie et de la diversité de ses types de lecture. Nous pensons que ce travail d'intervention ne prend pleinement son sens que si l'intervenant a d'abord intégré les règles strictes de l'objectivité, de la rupture, de la neutralité axiologique. En effet, reconnaître que l'on perturbe et que l'on interfère sur le terrain n'acquiert toute sa pertinence que si l'on a pour objectif de perturber le moins possible. (...) L'intervention est fondamentalement un travail de tension permanente entre distance et rapprochement. Aussi son enseignement ne peut-il s'envisager qu'après une bonne formation classique et ce, généralement à partir du niveau des troisièmes cycles* » [VRANCKEN 2001b, p. 267-268].

### **L'enjeu de la formation**

L'enjeu de la formation est étroitement lié à celui du rapport à la pratique et à la définition de l'identité de la discipline. Plusieurs auteurs constatent que cette identité est en train de se diluer avec l'évolution que connaît l'enseignement de la sociologie. « *La sociologie est*

*utilisée – bien ou mal – par de nombreux métiers et peut contribuer à former ceux qui vont les exercer. Cela va de soi, et bien souvent les sociologues n'envisagent la professionnalisation de leur discipline que de cette manière. Au mieux, on considère alors que la sociologie entretient des affinités électives avec certains domaines professionnels et qu'il convient d'adapter la formation à des domaines privilégiés. De fait, la sociologie se trouve très souvent dans la position d'une discipline complémentaire, chargée d'apporter une "ouverture culturelle" ou d'assurer la préparation à une dimension de la pratique professionnelle » [BOURDIN 1995, p. 369].*

Cette situation pose une question de fond. A quoi et à qui donc doit servir l'enseignement de la sociologie ? A qui la formation doit-elle s'adresser, et dans quelle perspective ? Deux types de réponses sont données à ces questions, qui dessinent des voies diamétralement opposées. L'une consiste à adopter une position de repli : *« Dans les années à venir, une formation étroitement centrée sur la sociologie (licence, maîtrise, diplôme d'études supérieures) et non sur les sciences sociales envisagées de façon large, aboutira à jeter sur le marché de l'emploi en nombre toujours plus grand des pseudo-intellectuels, disposant d'une pseudo-compétence, en possession de diplômes appelés à se dévaloriser rapidement. C'est paradoxalement par l'abandon de la sociologie comme branche principale (c'est-à-dire par la restructuration des départements actuels) que nous recréerons à la fois les conditions de la renaissance de la sociologie comme vocation et les conditions d'une professionnalisation mieux pensée.*

*« L'exercice de la sociologie comme élucidation et comme critique, dans la grande tradition de nos classiques, ne sera jamais une profession. Il n'y aura pas de médecins-dentistes du social. Et seule une minorité des étudiants à qui nous aurons enseigné la sociologie deviendront des sociologues. (...) En revanche, on peut envisager un rapport plus adéquat de la sociologie à la formation de nouveaux généralistes des sciences sociales, orientés vers la pratique, dont nos sociétés auront besoin en nombre croissant » [COENEN-HUTHER 1995, p. 385].*

Cette position, typique d'un sociologue n'ayant jamais professé qu'en milieu académique, n'envisage la fonction d'élucidation que liée à la critique, coupée de toute mise en pratique et réservée au *happy few* qui obtiendront des postes de travail à l'Université ou dans la recherche. Coenen-Huther refuse violemment toute professionnalisation concrète (*« il n'y aura pas de médecins-dentistes du social »*), qu'il assimile à une trahison de la vocation fondamentale de la sociologie.

D'autres sociologues ont mieux compris que l'enjeu se situe au contraire dans la redéfinition de la formation et dans la prise en compte d'une professionnalisation pointue des sociologues. Ainsi Armel Huet met-il l'accent sur la nécessaire complémentarité de la formation fondamentale et de la formation professionnelle : *« Ce qui est essentiel aujourd'hui, ce n'est pas de former seulement des jeunes à telle ou telle activité pouvant bénéficier des savoirs et des services de la sociologie, mais bien de les former au métier de sociologue, ce qui implique à la fois :*

- l'acquisition d'une solide culture sociologique*
- l'apprentissage des savoir-faire de la sociologie*
- la formation au mode d'être social du sociologue*
- la formation à la déontologie, à l'éthique du métier.*

*« Mais si l'on admet la différenciation du métier de sociologue, par exemple en savant et en expert (...), ceux-ci devront faire l'objet de formation professionnelle spécialisée. On est encore loin d'imaginer une formation professionnelle pour sociologues experts. Or*

*pourquoi ce métier de sociologue ne devrait-il pas faire l'objet de la même attention que celle que l'on accorde au chercheur ?* » [HUET 1995, p. 181].

Alain Bourdin reprend la même idée : « *Pour la plupart des professions, les situations d'expertise se caractérisent par deux dimensions (...) qui correspondent sensiblement à la distinction bien connue chez les médecins entre fondamentalistes et cliniciens. (...) La figure du sociologue expert associe le clinicien et le fondamentaliste* ». Le clinicien « *sait faire un diagnostic et comprendre suffisamment la situation pour décider des connaissances fondamentales qu'il faudra mobiliser et de la manière dont on les utilisera* » [BOURDIN 1995, p. 377].

On peut regretter chez les deux auteurs l'usage du concept d'expert, qui prête à confusion. Tout praticien digne de ce nom doit pouvoir mobiliser des connaissances fondamentales ; ce n'est pas l'étiquette d'expert qui y pourvoira, mais une bonne maîtrise des connaissances fondamentales, comme l'indique Vrancken (cf. supra), accompagnée d'une mise à jour régulière des connaissances. Comme Huet, Bourdin met en évidence la nécessité de repenser la formation des sociologues dans ce sens : « *La conquête de la figure de l'expert constitue actuellement la clef de voûte de la professionnalisation des sociologues. (...) Prétendre former des sociologues sans assumer cette responsabilité me paraît difficilement admissible. (...) N'est-ce pas le refus de cette responsabilité qui se cache derrière les protestations de pureté idéologique ou la référence à des valeurs académiques hélas bien mal en point ?* » [BOURDIN 1995, p. 382].

Alors qu'il s'agit de développer une solide formation généraliste de base, de favoriser l'apprentissage des compétences et savoir-faire concrets, de concevoir une formation de troisième cycle destinée aux futurs professionnels, les départements de sociologie semblent prendre une direction diamétralement opposée, avec des spécialisations précoces, une licence ou un *bachelor* n'impliquant aucune expérience pratique ainsi qu'une absence de prise en compte de la problématique de la professionnalisation des sociologues.

Dans son article *Does sociology still make sense ?*, Peter Berger estime que la situation de la discipline est critique : « *The pathology now goes very deep indeed* ». Sans être exagérément pessimiste, on peut estimer que les conséquences des choix opérés au niveau universitaire en matière de formation mettent la survie même de la discipline en danger. On voit déjà dans d'autres domaines académiques la suppression de filières de formation jugées trop chères, inutiles ou obsolètes. La sociologie risque la disparition par absorption ou par dilution au plan académique ; au plan de la demande sociale et du marché, elle risque d'être supplantée par des disciplines plus normatives, utilisées comme des prothèses du pouvoir. Le défi est donc posé : « *The revival of the discipline must be based in one or more of the academic programs in which sociologists are trained. (...) We are talking about a sociology that has returned to the big questions of the classical era, that is cosmopolitan, methodologically flexible, and is emphatically and militantly anti-ideological* » [BERGER 1994, p. 12].<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> « Le renouveau de la discipline doit se baser sur un ou plusieurs plans de formation académiques destinés à former les sociologues. Nous voulons parler d'une sociologie ayant effectué un retour aux grandes questions de l'époque classique, d'une sociologie cosmopolite, méthodologiquement souple, anti-idéologique de manière vigoureuse et militante ».



PARTIE II :  
LA SOCIOLOGIE D'INTERVENTION

## IV. L'HÉRITAGE

Une des caractéristiques frappantes du débat actuel sur les pratiques professionnelles extra-institutionnelles de la sociologie tient au constat qu'aucune référence ou presque n'est faite aux différentes écoles sociologiques qui ont expérimenté et théorisé ce genre de pratiques dans les années 60 et 70. Tout se passe comme si la discipline passait ces expériences par pertes et profits et qu'aucun savoir cumulatif ne puisse être construit sur cette base. Un refoulement aussi massif mériterait une analyse approfondie ; lorsqu'un héritage existe, le moins qu'on puisse faire est d'en prendre la mesure. Il paraît évident qu'un lien avec le passé est indispensable et qu'un bilan des trente dernières années doit être tiré.

### 1. LES ORIGINES DE L'INTERVENTION

Retracer l'histoire et analyser les origines des pratiques d'intervention dans la sociologie et dans les sciences sociales constituerait un sujet d'étude en soi. Telle n'est pas ici l'ambition. Le propos est plutôt de saisir les principales lignes de force qui ont contribué à faire émerger certaines pratiques professionnelles et à en instituer les éléments méthodologiques et théoriques de base.

#### Les trois composantes originaires

L'analyse de l'origine des pratiques d'intervention est une entreprise extrêmement complexe, du fait même que ces pratiques sont indissolublement liées à des situations, à des réseaux de relations et à des groupes concrets. Il est beaucoup plus simple de retracer une histoire lorsqu'on s'en tient aux catégories de la pensée. Mais précisément : l'intervention en sciences sociales n'est pas née d'une théorie ou d'une pensée abstraite, elle est née d'une convergence d'expériences et d'actions favorisées par un contexte particulier ; elle est indissociable de l'implication personnelle des acteurs qui s'y sont engagés. Comme le fait remarquer René Lourau dans sa postface de 1976 à *L'analyse institutionnelle*, il faut éviter « l'erreur consistant à privilégier la genèse théorique par rapport à la genèse sociale. Genèse théorique : les variations d'un concept tout au long des théories qui se succèdent et se combattent. Genèse sociale : les conditions de sa production à partir de la pratique qui "anticipe" sur la théorie et se fait récupérer par elle » [LOURAU 1970, p. 293]. De ce point de vue, les frontières entre les disciplines et les différents courants pratiquant l'intervention sont beaucoup moins nettes que lorsqu'on institutionnalise l'histoire en se fondant sur l'analyse de la production théorique.

L'histoire de la genèse sociale des pratiques d'intervention dans les sciences sociales est présentée dans trois ouvrages : *Socianalyse et potentiel humain* de Georges Lapassade [LAPASSADE 1975] ; le « Que Sais-je ? » *L'Analyse institutionnelle* de Remi Hess et Antoine Savoye (qui reprend des pans entiers de *Socianalyse et potentiel humain* [HESS & SAVOYE 1993] ; *La Clé des champs : Introduction à l'analyse institutionnelle* de René Lourau [LOURAU 1997a]. Classiquement, ces quatre auteurs distinguent une triple origine sociale aux pratiques d'intervention : la psychothérapie institutionnelle, la pédagogie institutionnelle, l'intervention psychosociologique. Cette triple origine détermine aussi des « terrains professionnels » [LOURAU 1976, p. 15], terreau sur lequel se sont développées

les pratiques d'intervention : la pédagogie, l'éducation spécialisée, la psychiatrie, la psychanalyse, le travail social, la psychologie industrielle.

- La psychothérapie institutionnelle

Dès les années 40, des psychiatres commencent à développer des principes et des pratiques de psychothérapie institutionnelle, en s'inspirant à la fois de l'expérience de « thérapie active » (une sorte d'ergothérapie avant la lettre) développée dans les années 20 en Allemagne et des méthodes de suppression de la contrainte (*open door* et *non restraint*) expérimentées à la même époque en Angleterre. Les médecins psychothérapeutes engagés dans ces expériences sont souvent des militants politiques de tendance marxiste qui cherchent à modifier les rapports médecin-malade et les définitions usuelles de l'aliénation [LAPASSADE 1975, p. 15 ss, HESS & SAVOYE 1993, p. 9 ss]. En France, la guerre et l'occupation forcent les psychiatres à repenser leur rapport aux malades. Les différents auteurs définissent cette étape comme la « phase empirique ». On se souvient que Lacan a fait ses premières armes de psychiatre dans ce contexte.

Après la Libération, les psychothérapies de groupe originaires des Etats-Unis sont ramenées sur le Vieux Continent par des psychothérapeutes ayant effectué des séjours en Amérique du Nord. Le psychodrame de Moreno et les techniques de dynamique de groupe occasionnent une véritable révolution dans les pratiques. La thérapie de groupe implique en effet la constitution d'une communauté thérapeutique ; on emprunte certains outils aux techniques de pédagogie active de Freinet (imprimerie, assemblées générales, etc.) : « *alors apparaissent dans la pratique hospitalière les "réunions de synthèse", les collectifs soignants, les ateliers, tout un tissu de rencontres (...) qui transforment les rapports sociaux dans l'institution. Dans ces nouvelles pratiques, les séparations rigides entre "soignants" et "soignés" s'atténuent. (...) On ajoute à la psychothérapie de groupe (...) une psychothérapie qui s'appuie sur une organisation neuve de la vie quotidienne dans l'institution* ». Georges Lapassade rappelle que Moreno se référait à Trostky et à la révolution permanente [LAPASSADE 1975, pp. 17 et 18]. Cette étape est considérée par les spécialistes comme la « phase idéologique » instituant une forme de « micro-socialisme » : « *On en arrive à l'idée de faire participer les malades eux-mêmes à la gestion de ce processus complexe qu'est la cure* » [HESS & SAVOYE 1993, p. 12].

Dès la fin des années 50, certains parmi les pionniers dénoncent alors « *les illusions de l'hôpital-phalanstère : pour eux, le climat ainsi créé est tel que le malade ne peut plus désirer la sortie de cette île de société idéale pour affronter à nouveau la société réelle* » [LAPASSADE 1975, p. 18]. Commence alors une phase de réflexion et d'élaboration théorique qui aboutit à une interrogation sur le sens qu'il y a à créer de nouvelles formes sociales : « *C'est alors qu'on entre vraiment dans l'analyse institutionnelle. Ce qui change, ce n'est pas tant les pratiques que le regard porté sur elles. Si l'on se place au niveau de l'établissement, il y a donc deux sortes d'institutions qui structurent le champ analytique : les institutions internes que l'on fait et défait à volonté. C'est l'activité d'institution ordinaire. (...) Georges Lapassade, Peter Berger et Thomas Luckmann parlent à ce propos de "construction de la réalité sociale quotidienne". Mais il existe aussi les institutions sociales externes (le statut de la fonction publique, le droit du travail, le ministère de la santé et ses directives, etc.) sur lesquelles les membres de l'établissement ont peu de prise, ces institutions externes étant fondées ou définies ailleurs (au Parlement, dans les ministères, lors de négociations paritaires, voire dans la rue à l'occasion de mouvements sociaux).*

*L'analyse institutionnelle s'efforce précisément de penser l'établissement comme étant à l'articulation de ces deux types d'institution » [HESS & SAVOYE 1993, p. 14].*

- La pédagogie institutionnelle

Remi Hess et Antoine Savoye font remonter les origines de la pédagogie institutionnelle au mouvement d'éducation nouvelle dont Pestalozzi, Froebel, Dewey et Tolstoï furent les pionniers. Au début du siècle, le mouvement couvre l'Europe et les Etats-Unis avec des expériences en Allemagne, en Angleterre, en Italie (Maria Montessori), en Belgique (Decroly). Dans les années 20, en France, Célestin Freinet, qui adhère aux idées générales du mouvement, constate que l'éducation nouvelle est réservée à une élite. Il pose donc les jalons d'une école pour tous, dont l'enfant du peuple serait le sujet grâce à des méthodes participatives (l'imprimerie, le texte libre, la coopérative, le conseil, etc.). Peu soutenu par l'administration, Freinet ouvre sa propre école en 1934, dans le cadre du mouvement de la coopérative de l'enseignement laïque, qui touche jusqu'à 30'000 enseignants.

Au début des années 60, le mouvement fondé par Freinet connaît une scission menée par des enseignants de la banlieue parisienne souhaitant travailler avec des psychologues et des psychanalystes appartenant au mouvement de la psychothérapie institutionnelle et avec des sociologues. Oury et Fonvieille, exclus du mouvement, fondent la pédagogie institutionnelle, qui aussitôt se scinde en deux tendances :

- La tendance psychanalytique ou thérapeutique (Oury et Vasquez), qu'on pourrait qualifier aujourd'hui de réaliste, emprunte sa conceptualisation à la psychanalyse lacanienne et se méfie des techniques de psychologie de groupe. Ce courant refuse de remettre en cause la distinction entre enfants et adultes et pose des limites que les tenants de la tendance adverse qualifient de moraliste : Oury condamne en effet l'expression sexuelle libre des enfants en classe.
- La tendance autogestionnaire, plus libertaire, prend pour base certaines techniques de la dynamique de groupe pour les appliquer à l'autogestion pédagogique. Elle s'organise dans le GPI (Groupe de pédagogie institutionnelle), dont feront partie les principaux leaders de l'analyse institutionnelle, qui sont tous à l'origine des enseignants : Fonvieille, Lapassade, Lobrot, Lourau. Des expériences se développent aux franges du système d'enseignement. Comme l'énonce Lapassade, « *L'autogestion pédagogique prend naissance au carrefour où se croisent les méthodes nouvelles de self-government, l'école Freinet et la dynamique de groupe. C'est le lieu où l'on peut définir une solution dans laquelle l'ensemble du collectif enseignant-enseignés gère la formation, décide des méthodes, des objectifs, des horaires, des programmes...* » [LAPASSADE 1975, p. 24]. La tendance autogestionnaire remet en cause toutes les règles et l'existence même des institutions. Bien évidemment, l'institution scolaire subsiste et le mouvement rejoint la réflexion entamée par les psychiatres sur l'articulation entre institutions internes et externes. 1968 n'a pas encore eu lieu.

- L'intervention psychosociologique

*« Le domaine des groupes et des organisations est une autre matrice de l'AI. Les apports fondamentaux en ce domaine ont été élaborés dans l'entre-deux guerres, dans le contexte nord-américain, par des intellectuels souvent venus d'Europe comme Jacob Moreno ou Kurt Lewin. Entre les auteurs américains et l'AI s'interposent les fondateurs de la psychosociologie française qui ont effectué un travail de transmission et d'adaptation en allant eux-mêmes à la source. C'est en effet au cours de séjours*

*d'étude aux Etats-Unis qu'ils se sont souvent formés* » [HESS & SAVOYE 1993, p. 29]. Citant les apports d'Elton Mayo, de Jacob Moreno, de Kurt Lewin et de Carl Rogers, Remi Hess et Antoine Savoye relèvent qu'« *une des caractéristiques que l'on retrouve chez tous ces chercheurs, outre le fait qu'ils prennent le groupe comme objet de réflexion, c'est l'orientation délibérément pratique de leur action. De chercheurs extérieurs, ils deviennent progressivement intervenants (...) [ils] partagent avec Freud l'idée que le travail d'analyse peut être le fait des clients* » [HESS & SAVOYE 1993, p. 35].

Lorsque les méthodes regroupées sous le nom de « dynamique de groupe » se diffusent en Europe dans les années 60, « *les psychologues (...) les plus critiques ou politisés ont commencé à s'interroger sur (...) les implications du travail groupal dans tout ce qu'il excluait, à savoir (...) le sociologique ou plus généralement le champ social* » [LOURAU 1997a, p. 11]. Le questionnement est le même qu'en pédagogie et en psychothérapie institutionnelle. Tout est prêt pour « *La révolution psychosociologique* », à laquelle Georges Lapassade (au départ pédagogue institutionnaliste) participe au premier chef. Invité à animer des groupes de diagnostic à l'Union nationale des étudiants de France (UNEF) entre 1962 et 1964 et à former les cadres du syndicalisme étudiant à la dynamique de groupe, il dessine la première analyse montrant l'articulation des trois dimensions qui structurent une situation institutionnelle : groupe, organisation, institution. Ces trois dimensions donneront le titre d'un de ses ouvrages majeurs et maintes fois réédité [LAPASSADE 1966]. René Lourau souligne que « *la petite révolution* » qui consiste dépasser le cadre du groupe et à analyser ses implications institutionnelles est « *d'emblée critique (...) et émane soit d'ex-communistes, soit de gauchistes ou d'ex-gauchistes* » liés au PCF, au PSU, au groupe trotskyste Socialisme et Barbarie [LOURAU 1997a, p. 12].

L'ARIP (Association pour la recherche et l'intervention en psychologie) se crée en 1959 à l'initiative de Max Pagès, rejoint par des psychosociologues qui deviendront et resteront des figures marquantes du mouvement : Jean Dubost, André Lévy, Eugène Enriquez.

### Une matrice commune

L'analyse des origines sociales des pratiques d'intervention met en lumière un ensemble de caractéristiques communes et récurrentes peu souvent évoquées à notre connaissance. Ces caractéristiques fondent l'unité des trois composantes citées et permettent de considérer le courant « interventionniste » (les institutionnalistes + les psychosociologues pratiquant l'intervention) comme un seul et même mouvement :

- La continuité historique

Le mouvement « interventionniste » s'ancre dans une tradition de critique et d'expérimentation sociale qui remonte au bouillonnement culturel et social des années 20, qui s'étend alors de l'Angleterre à la Russie et intègre une forte composante libertaire. Le foyer de ce bouillonnement est la *Mitteleuropa* de Freud, de Reich et de Jung, mais aussi du mouvement constructiviste, des spartakistes, de l'Ecole de Francfort, de la phénoménologie, des prémisses de la révolution quantique, pour ne citer que quelques exemples. Bien évidemment, les mouvements culturels et sociaux des années 20 s'inspiraient eux-mêmes d'autres expériences remontant plus loin dans le temps, mais le propos n'est pas de retracer l'histoire au-delà d'un siècle. Ce qui

importe, c'est de rattacher le mouvement institutionnaliste et les pratiques d'intervention à une tradition préexistante très précisément localisable en Europe.

- Le rôle joué par l'intelligentsia de la *Mitteleuropa* exilée aux Etats-Unis

On a vu que l'origine du mouvement institutionnaliste doit beaucoup aux pratiques d'intervention psychosociale développées aux Etats-Unis durant la deuxième guerre mondiale, ainsi qu'au développement de la psychologie humaniste (*human potential movement*) après la guerre. Cet apport a été considérablement sous-estimé par les acteurs mêmes du mouvement institutionnaliste ; à l'exception de Lapassade, ils se sont en effet tous laissés aveugler par leur engagement militant et leur anti-américanisme, sans voir (ou même sans savoir) que tant les pratiques d'intervention psychosociale que le *human potential movement* étaient issus de l'intelligentsia européenne exilée aux Etats-Unis à cause de la montée du nazisme. D'origine juive (le plus souvent allemande ou autrichienne), la plupart du temps d'inspiration marxiste (Moreno), freudo-marxiste (Marcuse, Reich, Fromm, Perls) ou critique (Ecole de Francfort, Lewin, Schutz, Maslow), cette intelligentsia incarne elle aussi d'une certaine manière la continuité historique évoquée plus haut.

- Un contexte de crise sociale profonde

On retrouve un contexte de crise sociale dans les années 20, les années 40, et plus tard dans les années 60-70. Comme l'énonce Georges Lapassade, « *L'analyse institutionnelle trouve sa première origine dans la crise des institutions de la société industrielle capitaliste. Les grandes institutions de l'ordre social : les Eglises, les Ecoles, les établissements médicaux, mais aussi les partis, les syndicats, sont traversés par la crise. Cette crise institutionnelle, à la fois sectorielle et générale, détermine la demande d'analyse institutionnelle* » [LAPASSADE 1975, p. 15]. Le parallèle avec la période plus récente de la fin des années 90 et le début des années 2000 (cf. partie I) est évident.

- La transversalité des appartenances et des relations

Dès l'origine de la pédagogie institutionnelle, de la psychothérapie institutionnelle et de l'intervention psychosociologique, les acteurs principaux des trois mouvements se connaissent tous, parce qu'ils sont engagés dans les mêmes groupes politiques ou syndicaux, dans les mêmes pratiques individuelles (psychanalyse ou psychothérapie), qu'ils fréquentent les mêmes colloques, les mêmes institutions qui leur assurent leur gagne-pain. Ils écrivent dans les mêmes revues, ils échangent leurs expériences, s'empruntent ou se « piquent » des techniques d'intervention, des concepts, parfois aussi des conjoints. Il n'est pas exagéré de parler d'un vaste « *roman familial* » [LOURAU 1997a, p. 7] lorsqu'on connaît l'histoire des engagements, des conflits personnels, des débats d'idées et des remous divers qui ont agité le mouvement institutionnaliste dans les années 60 et 70. Pour la France, Jacques Ardoino donne une bonne idée de ce microcosme et des transversalités qui le structurent dans une note introductive à l'ouvrage de Lapassade *Socialanalyse et potentiel humain*. Cette note, qui fait deux pages en petits caractères, est reprise en tant que texte à part entière dans l'ouvrage *L'intervention dans les organisations et les institutions* [ANDSHA 1974] sous le titre de *Chronique sommaire de l'analyse institutionnelle en France* [ARDOINO 1974].

- Les mêmes influences théoriques

Dans la période précédant 1968, les différentes composantes du mouvement « interventionniste » au sein des sciences sociales ont été influencées par le même ensemble de théories : tous les courants de la psychologie des groupes déjà cités ; tous les courants de la psychanalyse, mais plus spécifiquement Freud, Lacan et Politzer ; le marxisme, et plus particulièrement Trotsky et Henri Lefebvre ; la philosophie avec l'existentialisme de Sartre, dans une certaine mesure la phénoménologie.

### Un cas particulier : Michel Crozier

Déjà avant 1968, Crozier était considéré comme un sociologue sans intérêt par les ténors du mouvement « interventionniste ». Il cumulait deux handicaps majeurs qui, confondus, interdisaient tout commerce avec lui : le premier, de n'avoir pas fait partie de la famille (la mouvance marxiste, néo-marxiste ou critique) ; le second, d'avoir puisé son inspiration aux Etats-Unis après y avoir fait un long séjour avec une bourse. Crozier était cependant nourri des mêmes influences que ses collègues. De l'immédiat après-guerre, il dit : « *Je fus passionnément sartrien. (...) Le goût de Koestler me vint par Sartre, et avec lui, celui de Faulkner, Hemingway, Dos Passos, l'Amérique toute entière. (...) Je n'avais pas cherché à aller en Amérique. La chance m'avait offert ce voyage par erreur, m'a-t-on dit, je l'avais saisie. J'étais un peu poète, vaguement surréaliste, je me croyais révolutionnaire, tendance trotskyste. Mais je voulais voir, d'abord voir. On m'avait accordé une bourse pour faire une thèse sur les syndicats américains* » [CROZIER 2002, pp. 25-26].

Michel Crozier entreprend alors une tournée des Etats-Unis sur la base d'un carnet d'adresses constitué de permanents syndicaux<sup>1</sup>, souvent eux-même d'immigration récente : « *Je ne comprenais pas leur anglais, fortement teinté de charabia yiddish, irlandais ou polonais* » [CROZIER 2002, pp. 27]. Alors que ses collègues français font leurs premières expériences d'intervention dans le vase clos des institutions éducatives et psychiatriques, Crozier fait la tournée des usines avec des *organizers* : « *L'organizer était encore le héros du monde syndical. (...) C'était le redresseur de torts, l'animateur qui arrivait de la capitale pour réveiller les ouvriers et leur porter la bonne nouvelle. "Organisez-vous et vous serez forts ! L'organisation est la clé de la réussite ! Cessez de vous plaindre ! Tout seul, vous n'avez aucune chance ! Ensemble, vous ferez plier le patron !" (...) L'organizer était l'homme des laissés pour compte, des victimes de l'injustice. Il était, en même temps, l'homme du grand mouvement de révolte d'après la crise des années 1930* ».

« *On s'organisait pour négocier. (...) A l'organizer, dûment mandaté, revenait de mener cette négociation. Mais il fallait que les mandants participent. C'était même de la qualité de leur engagement que dépendait l'issue. Alors, nous apprenions aux militants à participer à travers des jeux de rôles (...) Le jeu de rôles n'existait pas encore en France. (...) J'ai appris beaucoup en multipliant les expériences de ce type* » [CROZIER 2002, pp. 40-41]. (Les détracteurs de Crozier ne manqueront pas de relever qu'au cours de ces jeux de rôle, Crozier se voyait le plus souvent attribuer le rôle de patron).

<sup>1</sup> Le carnet d'adresses de Crozier a en grande partie été fourni par Daniel Guérin, intellectuel français vivant aux Etats-Unis : « *Les contacts de Daniel Guérin étaient naturellement du côté trotskyste* » (p. 31). Crozier se retrouve ainsi de l'autre côté de l'Atlantique en contact avec le même type de réseaux politiques que les interventionnistes français, mais dans l'industrie.

Autre expérience acquise, l'analyse et la critique de l'organisation. A son retour, Michel Crozier écrit un premier article immédiatement publié par les Temps Modernes : « *Human Engineering traitait de l'Amérique des syndicats et des grandes entreprises. Il donnait corps aux critiques formulées par mes amis syndicalistes américains de l'époque contre les nouvelles méthodes de gestion. (...) En les replaçant dans le contexte d'ensemble de la lutte des classes et de sa logique, je parvenais à leur donner un sens crucial. La suite montra, non pas que j'avais raison, mais que la position que j'adoptais était sérieuse et logique, et qu'elle était susceptible de connaître d'autres formes* ». Et il ajoute en note : « *En écoutant Christophe Aguitton, l'un des leaders d'Attac, en l'an 2000, j'eus l'impression de revivre cette folle passion* » [CROZIER 2002, pp. 72].

Grâce à son expérience d'accompagnement des *organizers* dans leurs actions de terrain, Michel Crozier acquiert un sens de la détection des relations de pouvoir indispensable à toute pratique d'intervention : « *Ce que j'apprenais, en fait, c'était l'importance de l'accaparement des positions de pouvoir par des minorités, des petits groupes capables d'utiliser à leur avantage les ressources de la tribu* [il parle des militants de tendance marxiste au sein des puissants syndicats américains très anticommunistes]. *Le politique n'est pas seulement un choix fondé sur des principes idéologiques simples, il a aussi partie liée avec les postes et lieux de pouvoir qui permettent de manœuvrer les structures et les bureaucraties* » [CROZIER 2002, pp. 31].

Cette expérience ne lui suffit cependant pas pour être reconnu à son retour des Etats-Unis en 1949, ni par les instances académiques, ni par le mouvement « interventionniste ». Trop d'éléments sociologiques le séparent (et le sépareront toujours, au plan personnel) de ses collègues français. Même s'il était « *de gauche, bien entendu* » [p. 71], « *Je n'étais pas du milieu. Je n'avais ni la crédibilité de l'ancien résistant, ni celle du normalien, ni la formation philosophique, ni le brevet d'expertise en marxisme, et je n'avais jamais été vraiment trotskyste. Je n'avais en poche qu'un ticket d'entrée, c'était ma connaissance de l'Amérique. Et quand bien même mon Amérique était de gauche, la valeur de cette connaissance était marginale et elle s'évanouirait à mesure que s'affirmerait la guerre froide* » [CROZIER 2002, p. 80]. Si l'on ajoute « *une grande timidité que j'avais héritée de mon père* » et « *l'extrême rigueur de ma logique qui me conduisait vite à des positions extrêmes que j'étais incapable d'assumer. En parlant, j'arrondissais toujours les angles* » [CROZIER 2002, pp. 71], on comprend que Crozier n'ait pu faire sa place parmi les leaders du mouvement interventionniste de l'époque. Il n'avait le bon profil ni au plan politique, ni au plan psychologique.

Il n'en reste pas moins qu'à sa manière et sur un mode individuel, Crozier, par son expérience sous bien des aspects très proche de celle de ses collègues restés en Europe, constitue dès l'origine une composante à part entière du mouvement « interventionniste ».

## 2. LES ANNÉES FLAMBOYANTES

Le mouvement dit de 1968 (qui a en réalité débuté en 1966 sur le campus de Berkeley aux Etats-Unis) a touché l'ensemble du monde occidental, pays sous domination de l'URSS compris. Même s'il a été d'une certaine manière engendré puis dans un deuxième temps structuré par des forces organisées (qu'il s'agisse de l'Eglise catholique, des partis et syndicats traditionnels ou des groupes d'extrême-gauche), ce mouvement a d'abord

été le fait d'une mobilisation spontanée de la jeunesse, toutes origines sociales confondues.

Dans ce bouillonnement et tout au long des années 70, les pratiques d'intervention évoluent. Les tourainiens font leur apparition ; la recherche-action se développe ; les tenants de l'analyse institutionnelle explorent les limites de leur action. Un début de théorisation permet de distinguer les courants et les lignes de force ; des concepts essentiels se dégagent. Ici encore, il ne s'agit pas de faire l'histoire, mais de mettre en évidence les éléments qui ont contribué à définir une pratique professionnelle et à en instituer les éléments méthodologiques et théoriques de base.

### **Un contexte de remise en cause généralisée des institutions**

Jusqu'en 1968, les trois composantes de la mouvance « interventionniste » expérimentaient de nouvelles formes d'organisation et de rapports sociaux dans des groupes et des établissements relativement hors normes (aujourd'hui, on qualifierait ces expériences d'« alternatives ». Le terme n'était pas encore d'usage à l'époque). L'articulation de ces expériences avec le niveau institutionnel, c'est-à-dire avec le système dominant de normes et de légitimation et avec le cadre légal garanti par l'Etat constituait la pierre d'achoppement des divers protagonistes de la mouvance, qui restaient somme toute assez isolés.

L'explosion de 1968 résout presque naturellement la question. Constitué pour son noyau le plus actif de jeunes entre 15 et 25 ans, le mouvement de 68 se caractérise en effet par un passage immédiat à la critique (souvent en actes) du niveau institutionnel. Ce ne sont pas seulement des formes d'organisation ou des modes de relation qui sont remis en cause ; c'est l'autorité même qui les légitime et la rationalité qui les fonde. Toutes les institutions de la société sont remises en cause : l'école, l'Université, le système médical, l'armée, l'usine, l'Eglise, les partis, les syndicats, la famille, le mariage, le marché, l'Etat.

Les pratiques, les interrogations et les espoirs du courant institutionnaliste se trouvent immédiatement en connivence avec cette vague de contestation des institutions et de mobilisation politique. De part et d'autre, la rencontre a lieu. Lapassade résume : « *Le "mouvement institutionnaliste" est né d'une crise généralisée des institutions, une crise dont les analyseurs sont bien connus : la désertion, la fugue des jeunes, le "mai rampant" en permanence, le débordement des syndicats, les mouvements sociaux imprévisibles et rebelles aux formes classiques de l'analyse sociale... Cette crise nourrit l'analyse institutionnelle, elle tend à lui donner une certaine audience dans le mouvement des idées, dans les revues* » [LAPASSADE 1975, p. 99]. Des étudiants ou de jeunes assistants adoptent l'analyse institutionnelle, la socianalyse ou l'intervention sociologique comme pratiques révolutionnaires. De leur côté, les pionniers de l'analyse institutionnelle développent une activité intense. Dans la foulée du mouvement de 68 et durant toutes les années 70, ils suscitent et encadrent des interventions, produisant quantité de textes autour des expériences réalisées. Certains de ces textes sont publiés sous forme d'ouvrages, comme *L'Arpenteur* et *Les chevaux du diable* de Georges Lapassade, *Les analyseurs de l'Eglise* ainsi que *Sociologue à plein temps* de René Lourau, dont la deuxième partie relate les interventions faites à Nanterre ou celle dite des *Diabes de Poitiers*, ou encore *La socianalyse* de Remi Hess.

On trouve aussi de nombreux textes relatant et analysant des interventions dans des revues, comme *Connexions* (n° 6 et 7), *Recherches, P.O.U.R* (n° 32 et 33) ou *L'Homme*

et la Société. En 1973, cette revue publie un numéro double de 300 pages intitulé *Analyse institutionnelle et socianalyse*. Dans cette livraison, on retrouve les composantes originaires de la mouvance, des analystes, des psychiatres, des sociologues, des pédagogues et des psychosociologues qui se côtoient dans un œcuménisme qui deviendra rare dans les décennies suivantes. En introduction, une mise en perspective relie explicitement la mouvance institutionnaliste à l'action politique de mai 68 : « *Le 22 mars 1968 au soir, une séance du Séminaire d'Analyse Institutionnelle se tient, comme chaque vendredi, à Nanterre, dans le département de sociologie. Des étudiants sont absents : ils sont allés occuper avec des camarades d'autres départements, au sommet de la tour administrative, la salle réservée aux réunions du Conseil de faculté.*

« *C'est une analyse en actes. Elle n'est pas le fait des analystes professionnels, des socianalystes. Et pourtant, mieux qu'un séminaire d'analyse, cet acte dévoile l'institution universitaire. Comment le nommer ? Il faut reprendre, pour désigner les événements de Nanterre et la crise de mai 1968, un concept formé en 1963 par F. Guattari : cette occupation de la tour est un analyseur social.*

« *Dès lors, un tournant s'accomplit dans le courant de l'analyse institutionnelle issu, en 1963, de la convergence entre la thérapie institutionnelle, la psychosociologie des groupes et le travail avec l'U.N.E.F. On découvre que c'est l'analyseur qui fait l'analyse. Aussi l'acte du 22 mars institue un nouveau départ du mouvement institutionnaliste* »<sup>2</sup> [SALMON 1973, p. 3].

Des rencontres et des colloques sont organisés. Certains donnent lieu à des publications, aujourd'hui très précieuses pour retracer l'histoire de la mouvance institutionnaliste. Ainsi le onzième séminaire national de psychosociologie industrielle, organisé en 1974 par l'ANDSHA (Association nationale pour le développement des sciences humaines appliquées), est-il consacré à *L'intervention dans les organisations et les institutions*. On y retrouve le compte-rendu et la discussion d'interventions en hôpital psychiatrique, en entreprise ou dans des associations. A nouveau, des formateurs côtoient des psychiatres, des sociologues, des psychosociologues ou des analystes.

Pour une description des liens multiples qui unissent à cette époque les différents courants pratiquant l'intervention entre eux et avec les différentes organisations politiques et syndicales, on consultera le texte d'Ardoïno déjà cité, *Chronique sommaire de l'analyse institutionnelle en France* [ARDOÏNO 1974].

Essentiellement implantée en milieu universitaire, la mouvance institutionnaliste n'est cependant qu'une des composantes d'un mouvement plus vaste de remise en cause radicale des institutions. D'autres courants prennent une ampleur considérable au plan social pendant plusieurs années, et contribuent à modifier le paysage institutionnel et social bien plus en profondeur que les interventions d'analyse institutionnelle : l'anti-psychiatrie italienne (Basaglia) et anglaise (Laing et Cooper), la critique illichienne de l'école, le mouvement situationniste (Debord et Vaneighem), la critique foucauldienne des institutions, avec la lutte organisée dans les prisons et les hôpitaux psychiatriques, les divers mouvements de libération féministes, homosexuels, nationalistes, ethniques, ainsi que de la mouvance ultra-gauchiste qui donna naissance à la lutte armée en Italie, en Allemagne et au Japon.

---

<sup>2</sup> Le Mouvement du 22 mars (considéré comme le détonateur de mai 68 en France) avait notamment pour protagonistes Daniel Cohn-Bendit et Remi Hess, alors étudiants en sociologie à Nanterre.

## La sociologie comme pratique d'intervention sociale

Comme on l'a déjà souligné, la mouvance institutionnaliste puis le courant de l'analyse institutionnelle offrent un visage inhabituellement multidisciplinaire en regroupant psychiatres, psychanalystes, psychosociologues, pédagogues et sociologues autour des mêmes préoccupations. Dans le contexte de remise en cause généralisée des institutions qui prévaut, la sociologie prend de fait une place prépondérante. C'est en effet la seule discipline qui permet de faire le lien entre le niveau « micro » des pratiques concrètes et le niveau « macro » qui en détermine le cadre et les conditions. Même si la psychanalyse propose une élaboration conceptuelle fouillée du niveau symbolique (notamment dans son courant lacanien), elle ne permet pas de penser globalement l'articulation de l'institutionnel (c'est-à-dire du symbolique) à l'organisationnel et à l'inter-individuel (ce que Lapassade nomme le « *groupal* »).

C'est donc assez naturellement que la sociologie prend le dessus sur les autres disciplines durant les années 70 dans la mouvance institutionnaliste. La suprématie temporaire de la sociologie correspond aussi à la dimension naturellement critique de la discipline, qui se trouve évidemment renforcée dans le contexte contestataire des années 70. Dans la mouvance institutionnaliste, la critique prend une forme idéologique très marquée qui rend par moments difficile la distinction d'un projet proprement sociologique au sein de pratiques et de propos de type politique s'apparentant au radicalisme d'extrême-gauche.

Quoi qu'il en soit, l'analyse institutionnelle (AI) précise son objet et ses visées. A l'origine pratique de transformation du mode de fonctionnement interne de groupes ou d'établissements, elle devient à la fin des années 60 une pratique d'analyse réflexive effectuée en contexte de formation, qui prépare à une pratique d'intervention externe. En situation de formation, « *l'objet premier de l'analyse c'est l'expérience institutionnelle des membres du groupe : c'est ce qui se passe dans l'école ou l'université, les rapports pédagogiques réels, les programmes d'enseignement, les systèmes d'évaluation, les contrôles. (...) La situation de formation dans le séminaire autogéré constitue une situation artificielle, limitée dans le temps, construite seulement à des fins didactiques. L'analyse qui y est pratiquée est une analyse didactique ; elle vise à faciliter l'apprentissage rapide, à travers une expérience vécue et analysée, des concepts fondamentaux de l'analyse institutionnelle* » [LAPASSADE 1975, pp. 89 et 93].

Sur la base de cette formation et dans la foulée de mai 68, l'analyse institutionnelle se transforme en pratique d'intervention externe, que ses protagonistes distinguent sous le nom de socianalyse : « *La socianalyse, c'est l'intervention faite sur commande, à la "demande" d'une institution-cliente qui se propose, de façon plus ou moins précise, mais généralement assez floue, ambiguë, contradictoire, de faire "l'analyse" de sa structure, de sa pratique, de sa production* » [LAPASSADE 1975, p. 97]. Remi Hess donne une définition semblable en utilisant d'autres termes : « *l'intervention socianalytique se caractérise par une pratique d'intervention dans un établissement-client, à la demande de celui-ci pour en faire une "analyse institutionnelle". (...) L'objectif de la socianalyse est de mettre à jour la transversalité de l'établissement en analyse. La transversalité, c'est l'articulation des niveaux de groupe, d'organisation et d'institution internes et externes qui constituent l'établissement* » [HESS 1981, pp. 162-163]. René Lourau résume : « *L'analyse institutionnelle en situation d'intervention, c'est la socianalyse* » [LAPASSADE & LOURAU 1971, p. 199].

Pour la description de la structuration du courant institutionnaliste - socianalytique et de ses multiples sous-groupes en France du milieu des années 60 au milieu des années 70, on consultera le *Bilan de l'intervention socianalytique* de René Lourau, paru dans l'ouvrage collectif *L'intervention institutionnelle* [ARDOINO et al., 1980, p. 202 ss].

En quoi consiste la pratique d'intervention des analystes institutionnels ? Quel statut accordent-ils à la demande de leur client et quel est leur objectif ? La réponse à ces questions varie avec le temps. Il est intéressant sur ce point de comparer les propos d'un même auteur, tenus à trente ans d'intervalle. Dans son exposé au séminaire national de l'ANDSHA précité à propos d'une intervention qui a fait « éclater » une association de conseillers conjugaux ayant fait appel à l'analyse institutionnelle, Remi Hess affirme sans détour : « *La socianalyse n'a aucun projet d'intégration ; son seul projet, c'est l'analyse, révéler les conflits, quitte à les faire éclater et quitte à saborder l'institution. Le suivi ne se pose pas. Moi, ça m'intéresse ce que les gens deviennent après l'intervention, mais sur le plan théorique, le problème ne se pose pas. A la limite, après une intervention, il ne devrait plus y avoir d'institution, parce qu'elle devrait se reconstruire sur des bases autres* » [ANDSHA 1974, p. 216]. Au cours du débat qui suit sa présentation, Remi Hess explicite clairement comment les socianalystes d'alors considéraient leur rôle : « *On n'est pas n'importe qui ! On est quand même l'incarnation de la révolution ! (...) L'analyse institutionnelle est née avec la révolution de 17, avec le changement social* » [ANDSHA 1974, p. 233].

Trente ans plus tard, le regard porté sur la même expérience donne : « *Dans le groupe, on travaillait autour de la prophétie et de la place qu'avait l'Analyse institutionnelle par rapport au politique. Il y avait des discussions, des guerres, des désaccords et des tensions, mais il y avait aussi une reconnaissance mutuelle de ce que chacun faisait, une pulsion, une énergie libidinale inépuisable. (...) Moi, j'étais enthousiaste. (...) G. Lapassade était quelqu'un d'hyperactif, de créateur : il inventait sans arrêt des dispositifs qui mettaient en cause les institutions et parfois les faisait exploser. J'ai fait beaucoup d'interventions avec lui à cette époque. (...) En décembre 1972, on a fait à vingt une intervention à l'Association française des centres de consultations conjugales et on l'a fait éclater. (...) J'ai travaillé la théorie avec René [Lourau] et la pratique avec Georges [Lapassade]. (...) Avec G. Lapassade, on enracinait l'Analyse institutionnelle (...) dans l'intervention de type militante et subversive. J'étais très attiré par G. Lapassade parce que l'agitation permanente qu'il provoquait dans son sillage était une source fantastique d'écriture* » [DELORY-MOMBERGER & HESS 2001, pp. 71-74].

Le terme d'« agitation » caractérise bien le style et les ambitions des socianalystes de l'époque. Répondre à la demande de leurs clients ne les intéresse pas vraiment ; leur seul projet est de mettre à nu les mécanismes de pouvoir dans une optique révolutionnaire. En 1974 déjà, la critique pointe chez les plus réalistes, tel ce médecin psychologue ayant assisté à la présentation de Remi Hess et au débat qui l'a suivi : « *Je suis inquiet. Ces outils sont des outils de chirurgien. L'opération est un peu un électrochoc : il y a une opération de destruction, en espérant qu'il y aura une restructuration meilleure, mieux équilibrée. On espère que ce qui se reconstruira sera mieux. (...) Est-ce que ce qu'ils vont retrouver ne va pas être plus monstrueux que ce qui en est sorti ? Il me semble qu'il y a un travail d'apprenti sorcier important !* » [ANDSHA 1974, p. 236].

## Nanterre et les trois sources de la sociologie d'intervention

L'AI développe sa théorie et ses pratiques d'intervention de type sociologique dans un contexte universitaire particulier, celui de Nanterre, et sur fond de querelles d'écoles qui apparaissent alors irrécyclables. Remi Hess rappelle la situation : « *En mai 1968, l'expérience de Nanterre où Lourau est alors assistant de sociologie (avec J. Baudrillard, M. Guillou... et où enseignent également Henri Lefebvre, M. Crozier et A. Touraine)...* » [HESS 1975, p. 18]. Non seulement les trois grands courants de ce qui deviendra la sociologie d'intervention se retrouvent dans la même Université, mais de plus, Alain Touraine fait partie du jury de thèse de René Lourau et Michel Crozier se heurte directement aux tenants de l'AI durant les événements de 68.

A l'évidence, il n'y a pas de place pour trois « patrons » théorisant l'intervention sociologique dans la même Université. Pourtant, comme on le verra avec quelques décennies de recul, il n'existe pas de réelle incompatibilité théorique ou méthodologique entre Crozier, Touraine et l'AI. L'origine de l'inimitié entre les différents protagonistes des trois courants ne réside pas dans des différences théoriques ou méthodologiques marquées, mais au contraire dans une forme de proximité impossible, fortement teintée de querelles de personnes.

Dans le contexte de 1968, Crozier (qui cherche lui-même une reconnaissance institutionnelle) n'arrive pas à admettre les « fous » de l'AI : « *Les professeurs avaient démissionné de leur rôle et les assistants, qui avaient pris le pouvoir, de fait, suivaient les mots d'ordre gauchistes. A ma surprise et à mon désespoir, Alain Touraine, repris par son idéalisme révolutionnaire, avait fait cause commune avec eux. Très vite, je m'aperçus que non seulement j'étais en minorité mais que j'étais complètement paralysé. Je tentai pourtant une dernière sortie, à l'occasion de l'élection d'un nouveau collègue. Les gauchistes voulaient faire passer Lapassade, un psychologue social un peu fou, spécialiste de la thérapie de groupe. Il s'était illustré, en dehors de Nanterre, dans les instances syndicales, politiques et révolutionnaires, par des séances mémorables de strip-tease affectif<sup>3</sup>. Nous siégeons dans une petite salle, assiégés par un groupe vociférant. J'avais décidé de résister courtoisement mais fermement, en marquant ma sympathie pour l'homme, qu'effectivement j'aimais bien à cause de sa franchise et de sa folle bonne humeur, mais en faisant de mon opposition une question de principe. Je bataillai deux heures, en répondant à tous les arguments. Nous n'étions pas là pour décerner des prix mais pour faire un travail avec les étudiants. Le candidat était parfaitement incapable d'assurer ce travail. Il n'en comprenait même pas l'importance. La seule réussite, partout où il était passé, ç'avait été de mettre la pagaille et de rendre impossible la poursuite des opérations* »<sup>4</sup> [CROZIER 2002, p. 353].

Quand on sait que Lourau était au nombre des assistants qui avaient pris le pouvoir, et qu'avec lui, dans le « groupe vociférant » se trouvaient des étudiants comme Remi Hess, on comprend mieux le refus de dialogue qui a perduré entre Crozier et les analystes institutionnels.

---

<sup>3</sup> Michel Crozier se départit ici de sa légendaire rigueur méthodologique ; il est peu probable qu'il ait assisté aux interventions de Lapassade. Mais il est vrai que ce dernier était réputé pour faire éclater tous les cadres et semer un certain désordre.

<sup>4</sup> On imagine le désespoir de Michel Crozier quand Georges Lapassade, après avoir enseigné l'analyse institutionnelle, fut nommé doyen de la faculté de droit à Paris 8 en 1976, parce qu'il trouvait que le gauchisme s'était institutionnalisé (cf. HESS 2001, p. 76).

Quant à Alain Touraine, il est de notoriété publique que tourainiens et analystes institutionnels n'ont jamais été en bons termes, bien que les deux courants se réclament de l'intervention et l'aient pratiquée. Une note dans l'ouvrage consacré par Remi Hess à Henri Lefebvre donne l'une des clés de cet état de fait : « *A. Touraine pense en avril que le 22 mars est un "mouvement archaïque" avant de choisir en mai d'adhérer au processus. Il participe aux manifestations, puis décidera quelques années plus tard de remettre en cause toute son approche de la sociologie en empruntant alors à R. Lourau une méthodologie de l'intervention qu'il condamnait encore en 1969...* » [HESS 1988, p. 245, note 5].

Il est vrai que les concepts forgés par Alain Touraine font écho à ceux de la mouvance institutionnaliste, comme on le verra plus loin. Peut-être Touraine les a-t-il « empruntés » à Lourau, peut-être étaient-ils dans l'air du temps. Avec le recul, il apparaît que la distinction et l'inimitié entre les deux courants doit autant sinon plus au « roman familial » universitaire qu'à des « emprunts » théoriques non reconnus. Alain Touraine faisait en effet partie du jury de thèse de René Lourau. Remi Hess raconte : « [René Lourau] a soutenu sa thèse sur l'Analyse institutionnelle en juin 1969. J'y assistais. A l'époque, je me sentais déjà partie prenante de sa recherche, et je prenais comme des attaques personnelles les critiques qu'Alain Touraine adressait à R. Lourau et à sa théorie d'intervention socianalytique le jour de sa soutenance ». Et il ajoute, en note : « A partir de là, A. Touraine mettra dix ans à comprendre l'importance de l'intervention en sociologie. Il créera alors sa propre méthode d'intervention sociologique sans jamais citer les sources nanterroises qu'il avait tant critiquées » [HESS 1996, p. 28]. Mais peut-être plus encore que cet épisode, les caractéristiques personnelles de Touraine rendent la rencontre avec l'AI impossible. On l'a déjà dit à propos de Crozier, le milieu institutionnaliste est proche du parti communiste, de l'extrême-gauche, de la psychanalyse, d'une forme d'engagement personnel radical. Comme Crozier, Touraine, tout en étant de gauche, ne fait pas partie des mêmes réseaux. Parlant des années 60 et de la situation précédant 68, Crozier affirme : « *Alain Touraine était, à l'époque, mon compagnon et mon rival. Nous nous opposions et nous complétions assez bizarrement, sans que nous parvenions jamais à collaborer efficacement. (...) Nous étions les célèbres duettistes de la nouvelle sociologie, lui, plus à gauche, plus médiatique, moi plus sérieux, plus du "second mouvement". (...) Il avait la passion du conquérant. (...) C'était au fond un grand entrepreneur qui méprisait le travail pratique du terrain* » [CROZIER 2002, pp. 210 et 269].

Cette image de Touraine rejoint d'une certaine manière celle qu'ont pu en avoir les étudiants et assistants en sociologie qui l'ont entendu sur invitation dans l'aula principale de l'Université de Genève en 1969. Touraine est apparu alors comme un théoricien froid et particulièrement agacé par le mouvement étudiant de 1968. Sa conversion ultérieure à la lutte étudiante et à l'intervention en a laissé plus d'un songeur. Avec le recul, il est facile d'admettre que ce retournement et ce nouvel intérêt pour les mouvements sociaux était le signe d'un bon sociologue. Remi Hess lui-même le fait en 1981, dans les pages qu'il consacre à Touraine dans son ouvrage *La sociologie d'intervention* : « *Malgré toutes ces critiques vis-à-vis d'une forme toute nouvelle de l'intervention sociologique, ce que l'on peut dire, c'est que la reconversion de Touraine dans la sociologie d'intervention est passionnante par les nouveaux champs critiques qu'elle ouvre* » [HESS 1981, p. 149].

### 3. L'ÉLABORATION THÉORIQUE

Il n'est pas toujours aisé de retracer l'origine des concepts qui structurent le courant de l'AI et la méthodologie de l'intervention. Tout d'abord, parce que l'histoire des idées connaît sa logique propre, qui ne se confond pas exactement avec l'histoire des individus qui les portent. Il existe une écologie des idées qui fait qu'à certaines époques, certains concepts sont indubitablement « dans l'air » et qu'il devient dès lors difficile de leur attribuer une paternité unique. Il faut aussi reconnaître que le courant de l'AI fonctionne de manière inhabituellement collective dans son élaboration conceptuelle<sup>5</sup>, que les divers auteurs du courant se paraphrasent continuellement entre eux sans se citer (ce qui ne pose visiblement de problème à aucun d'entre eux) et, plus problématique, qu'ils empruntent des concepts à des auteurs provenant d'autres époques et d'autres disciplines (la psychanalyse, la psychologie et la psychosociologie notamment) en ne faisant que rarement référence à leurs sources.

On redira une fois encore ici qu'il ne s'agit pas de retracer une histoire (en l'occurrence celle des concepts), mais bien de repérer les éléments qui ont contribué à définir une pratique professionnelle et à en instituer les éléments théoriques et méthodologiques de base.

#### L'émergence des concepts-clé de l'AI

Dans son livre *Groupes, organisations et institutions*, Georges Lapassade est le premier à distinguer en 1966 les trois niveaux d'analyse qui relèvent de la pratique de la mouvance institutionnaliste. La distinction de ces trois niveaux sera abondamment reprise par d'autres auteurs dans les années qui suivront. Cette première catégorisation ne représente cependant qu'un prélude à la théorisation de l'AI.

La première étape de conceptualisation a lieu au tout début des années 70 ; on en retrouve les éléments principaux dans quatre ouvrages : *L'instituant contre l'institué*, le premier livre de René Lourau, paru en 1969 ; *L'analyse institutionnelle*, qui constitue la thèse de René Lourau, paru en 1970 ; *Analyseur et analyste*, de Georges Lapassade, paru en 1971 ; et *Clefs pour la sociologie*, de Lapassade et Lourau, paru en 1971.

Premier ouvrage de René Lourau, *L'instituant contre l'institué* constitue un recueil d'articles parus entre 1964 et 1969 qui contient déjà toutes les prémisses théoriques de l'AI. Le chapitre éponyme de l'ouvrage analyse finement la dialectique instituant-institué ; un chapitre intitulé *La psychanalyse dans la division du travail* démontre brillamment l'articulation entre le système de référence théorique de la psychanalyse et « une frange du système de référence non-psychanalytique qui comprend les institutions de la langue, de l'argent et de la prohibition de l'inceste. Et au-delà de ces concepts qui restent dans la pénombre théorique de l'analyse, apparaissent bien d'autres concepts, désignant des institutions du système social auquel l'analyse, comme l'analyste (...) a affaire » : le salariat, la famille, le travail... Cet article situe assez précisément le lien entre AI et psychanalyse [LOURAU 1969, p. 147].

Paru en 1970, *L'analyse institutionnelle* (la thèse de René Lourau) fait un historique et une critique du concept d'institution dans la philosophie du droit, dans le marxisme et en

---

<sup>5</sup> Dans *Le Sens de l'Histoire*, Remi Hess décrit par exemple comment Lourau et Lapassade procédaient pour l'écriture commune du livre *Clefs pour la sociologie* (DELORY-MOMBERGER & HESS 2001, pp. 71 ss).

sociologie. Elle revient ensuite sur les trois composantes (psychanalytique, psychosociologique, pédagogique) de la mouvance institutionnaliste et analyse sous l'angle théorique le statut de l'intervention dans chacune d'entre elles. Le dernier chapitre de la thèse (« *Vers l'intervention socianalytique* ») propose une première ébauche théorique de ce que deviendra l'intervention sociologique dans les années qui suivront. Elle introduit notamment les concepts d'analyseur, d'implication, de transfert et de contre-transfert institutionnel et énonce pour la première fois les principes d'une méthodologie de l'intervention sociologique.

Dans la droite ligne de *L'Analyse institutionnelle, Clefs pour la sociologie* présente le concept de « contre-institution » dans la perspective hégélienne et marxiste d'un « pôle de négativité » : « *La révolution produit des contre-institutions, ou s'actualise à travers des contre-institutions de lutte qui cherchent à faire dépérir l'ancien monde (l'Etat, les rapports de production, les rapports sexuels liés à l'ancien ordre établi). La contre-révolution rétablit les institutions. C'est dans ce mouvement et au cœur de cette contradiction que la sociologie trouve son lieu de naissance* » [LAPASSADE & LOURAU 1971, p. 182]. Le concept de contre-institution et de contre-révolution équivalent à la dialectique instituant-institué.

La troisième partie de *Clefs pour la sociologie* reprend la distinction des trois niveaux d'analyse que Lapassade avait distingués en 1966 et leur superpose « *Les trois formes de l'intervention sociologique* » : l'intervention psychosociologique, incarnée à leur yeux par Max Pagès, l'intervention organisationnelle, représentée par Michel Crozier, et l'intervention socianalytique propre au courant de l'AI. Voici comment les auteurs définissent ces trois types d'intervention : « *On entend par intervention psychosociologique une série d'actes effectués par une équipe de psychosociologues à la demande d'un "client", ce client étant une organisation sociale ou même, dans certains cas, un Etat, un gouvernement. (...) Le but de l'intervention est de favoriser les changements nécessaires* » [LAPASSADE & LOURAU 1971, p. 194].

« *Pour [l'intervention organisationnelle], une intervention est une enquête de longue durée effectuée sur un terrain social déterminé et à la demande d'un "client". Le but de l'intervention organisationnelle pourrait être de provoquer ce que Michel Crozier appelle une crise à froid pour faciliter des changements organisationnels. (...) Les sociologues de l'organisation insistent plutôt sur les changements dans l'organigramme, c'est-à-dire dans la structure formelle de l'ensemble pratique – tandis que les psychosociologues auraient tendance à insister plutôt sur les changements obtenus au niveau du sociogramme, c'est-à-dire des structures informelles* » [LAPASSADE & LOURAU 1971, pp. 197-198].

« *Il y a intervention socianalytique quand sont réunies les conditions suivantes : 1. l'analyse de la demande (...) 2. l'autogestion de l'intervention par le groupe-client (...) 3. la règle du "tout dire" ou de la libre expression (...) 4. l'élucidation de la transversalité des appartenances (...) 5. l'élaboration du contre-transfert institutionnel (...) 6. la construction ou l'élucidation des analyseurs* » [LAPASSADE & LOURAU 1971, pp. 199 ss].

(On remarquera qu'il n'existe aucune exclusion mutuelle entre ces définitions et qu'une intervention pourrait très bien s'apparenter aux trois catégories).

Paru en 1971, *L'Analyseur et l'analyste* de Georges Lapassade reprend et approfondit le concept d'analyseur sur le même modèle que *L'instituant contre l'institué* (il s'agit d'un recueil d'articles écrits entre 1951 et 1971). L'ouvrage (auquel participe Remi Hess) dresse un historique du terme et de son utilisation, d'Aristote à Pavlov ; Lapassade passe

en revue « *l'analyseur freudien* » (le dispositif de la cure et la relation transférentielle) « *l'analyseur de groupe* » (le T-Group), « *l'analyseur dans l'intervention* » de la mouvance institutionnaliste, et « *l'analyseur historique* », en prenant comme exemple la Commune de Paris.

Dès le milieu des années 70, les concepts d'analyseur et d'implication sont approfondis lors d'une deuxième étape de conceptualisation, qui voit apparaître les notions de transversalité et d'« effet ». Trois ouvrages caractérisent cette deuxième étape de la conceptualisation : *Socialanalyse et potentiel humain* de Georges Lapassade et *La socialanalyse* de Remi Hess, tous deux parus en 1975, ainsi que *L'Etat-inconscient* de René Lourau paru en 1978.

Dans une troisième étape, au début des années 80, la méthodologie d'intervention est détaillée et fixée dans l'ouvrage de Remi Hess *La sociologie d'intervention*, paru en 1981, de même que la notion d'« effet » est approfondie et fixée dans le *Que Sais-je* consacré à l'AI par Remi Hess et Antoine Savoye<sup>6</sup>, paru la même année.

La contribution théorique de l'AI porte donc sur les aspects suivants :

- L'institution comme système de règles structurant et transversal

Dans un premier temps, Lapassade [1966] a considéré l'institution comme un niveau d'analyse distinct. Grâce à la contribution de Lourau [1970] mettant en cause la polysémie du terme et la confusion avec la notion d'établissement, la définition évolue. Lapassade [1975] reprend et synthétise Lourau en formulant quelques définitions simples : « *L'institution, c'est d'abord un système de règles* » (p. 48) ; « *L'institution, c'est l'inconscient politique* » (p. 106). « *Dans certains ouvrages d'orientation institutionnaliste, et par exemple dans nos Clés pour la sociologie, l'institution est présentée comme un "niveau" de l'analyse, "après" les niveaux du groupe, de l'organisation. Cette description doit être modifiée. (...) En fait, et cela est d'une importance méthodologique essentielle, l'institution traverse tous les niveaux d'une formation sociale déterminée* » (p. 50). « *On ne pourra donc pas considérer l'institution comme un niveau, car on la retrouve précisément à tous les autres. Il s'agit d'une dimension fondamentale qui traverse et fonde à tous les niveaux la structure sociale* » (p. 51).

(Cette définition rejoint celle de la psychanalyse lacanienne, qui dénomme Loi le système symbolique structurant.)

- L'institution comme processus ou la dialectique instituant-institué

L'institution n'est pas que transversale, elle est aussi et par essence dialectique (ou processuelle). S'appuyant sur Hegel, René Lourau [1969] distingue trois « moments » de l'institution, l'universel, le singulier, le particulier. Par la médiation de chaque cas particulier, l'universel s'incarne dans le singulier des institutions politiques ; mais « *beaucoup de formes singulières de l'institution échappent (...) au juridique et à l'organisationnel : ce sont les formes idéologiques, profondément inscrites dans les mentalités, dans la pratique sociale, et que l'idéologie dominante s'emploie à faire passer pour universelles, donc rationnelles, normales, obligatoires, intouchables ; par exemple, la sélection sociale par l'école, ou la structure marchande des échanges.*

<sup>6</sup> Les relations de Remi Hess et d'Antoine Savoye dans le milieu de l'édition leur ont permis de faire en sorte que ce *Que Sais-je* ? porte le numéro 1968, ce dont ils étaient très fiers (communication personnelle).

« Quant aux particuliers, qui ne sont presque jamais en contact direct, non médiatisé, avec l'universalité de l'institution (...) ils confèrent, en tant que membres des instances instituées, en tant qu'usagers et mainteneurs des institutions et enfin en tant qu'agents de transformation institutionnelle un sens beaucoup plus large au concept d'institution » [LOURAU 1969, pp. 4-5]. « Le rôle instituant des particuliers, dans une société comme la nôtre, implique que tout changement commence par les déviants, les "outsiders", les atypiques, avant de s'institutionnaliser dans des équilibres provisoires » [LOURAU 1969, p. 21]. A ces « particuliers » hégéliens qui sont à la fois produits (membres), « mainteneurs » et agents de transformation des institutions, Lourau redonne un statut sociologique quelques pages plus loin : « Qu'est-ce qu'un acteur social ? (...) Sa "participation" au système institutionnel n'est pas simple ratification ou délégation : qu'elle soit conditionnelle, conflictuelle, contestataire, plus proche de la solidarité organique que de la solidarité mécanique ne doit pas faire de doute » [LOURAU 1969, pp. 22-23]. L'institution résulte donc de la dialectique instituant-institué : « Par instituant, on entendra à la fois la contestation, la capacité d'innovation et en général la pratique politique comme signifiant de la pratique sociale. Dans l'institué, on mettra non seulement l'ordre établi, les valeurs, modes et représentations et d'organisation considérés comme normaux, mais aussi les procédures habituelles de prévision (économique, sociale, politique) » [LOURAU 1969, p. 1].

En 1969 déjà, Lourau met en garde contre une vision manichéenne du processus d'institutionnalisation : « Société instituant, société instituée : plutôt que de formations sociales morphologiquement isolables et observables (classes ou strates), il s'agit là, plus profondément, d'instances, de forces en complémentarité et en lutte – confusément, – hors des trop commodes critères d'appartenance à l'un des deux "camps" qui constitueraient la société. (...) Cela serait "trop beau", si l'institué se confondait toujours avec l'appareil de contrainte, avec le pouvoir établi des classes dominantes. Cela serait trop beau, si l'instituant se confondait avec la capacité d'analyse et de contestation potentielle attribuée à chaque individu ou à une catégorie sociale aux contours précis, charismatiquement chargée de faire l'histoire. (...) Dans la dialectique de l'instituant et de l'institué, les sciences sociales et la théorie politique commencent enfin à trouver un objet de connaissance » [LOURAU 1969, pp. 22-24].

- L'analyste

Le concept d'analyste, à l'origine emprunté par la psychothérapie institutionnelle à la physique et à la physiologie, est repris dans la thèse fondatrice de Lourau. « On donnera le nom d'analyste à ce qui permet de révéler la structure de l'institution, de la provoquer, de la forcer à parler » [LOURAU 1970, p. 283]. Cette définition est très proche de celle de Guattari : « Le rôle de l'analyste de groupe consisterait à mettre en lumière telles situations et à amener l'ensemble du groupe à ne pas pouvoir se dérober à trop bon compte à sa vérité » [GUATTARI cité dans LAPASSADE 1975]. Lapassade précise : « Dans cette notion, on retrouve l'idée essentielle de la décomposition d'une totalité en ses éléments composants. L'analyste chimique est ce qui décompose un corps en ses éléments et produit ainsi, en quelque sorte, une analyse. Nous sommes ici dans les sciences physiques ; il ne s'agit pas d'interpréter, mais seulement, à ce premier niveau, de décomposer un corps. Il ne s'agit pas de construire un discours explicatif, mais seulement de mettre à jour les éléments qui composent l'ensemble. (...) La reprise du concept de l'analyste dans les travaux de psychothérapie institutionnelle (Torrubia, Guattari) s'inspire, sans y faire explicitement référence, de cette définition de l'analyste » [LAPASSADE 1975, pp. 57-58].

Les institutionnalistes utilisant le concept distinguent entre l'analyseur construit (par exemple, un dispositif d'intervention) et l'analyseur naturel, événement surgissant à l'improviste : « *Je voudrais souligner la supériorité de l'analyseur naturel sur l'analyseur construit. (...) C'est parce qu'il est inattendu que l'événement peut être provocant et révélateur de significations refoulées (...). Cette irruption, ce surgissement de sens, ne sont pas du domaine d'une logique rationnelle laborieusement "construite"* » [HESS 1975, pp. 61-62].

- L'implication (le transfert et le contre-transfert institutionnels)

Le concept d'implication a remplacé ceux de transfert et contre-transfert institutionnels, directement importés de la psychanalyse via la psychothérapie institutionnelle. Hess et Savoye [1981, pp. 85 ss] retracent la naissance et l'historique des concepts de transfert et contre-transfert institutionnels ; Lourau [1970] les définit au plan sociologique : « *Dire que la structure de l'organisation, et non plus seulement tel individu (le patron, le médecin, l'analyste) est l'objet de transfert pour toutes les personnes qui ont affaire à ladite organisation, c'est reconnaître comme essentielle l'existence d'une implication diversifiée* » (p. 274). A propos de contre-transfert, Lapassade synthétise clairement les propos développés par Lourau dans *L'analyse institutionnelle* [LOURAU 1970, pp. 279 ss] : « *Le concept de l'implication, qui tend à prendre la place de celui du "contre-transfert institutionnel" s'oppose radicalement aux prétentions d'objectivité affichées par les chercheurs en sciences sociales. (...) L'analyse organisationnelle définit la position du sociologue expert en des termes qui signifient la distanciation par rapport à l'objet. L'analyse institutionnelle, au contraire, oppose à cette distanciation l'implication de l'analyste.*

« *L'implication veut mettre fin aux illusions et impostures de la "neutralité" analytique, héritées de la psychanalyse et plus généralement d'un scientisme dépassé qui oublie que (...) l'observateur est pris dans le champ de l'observation, que son intervention modifie l'objet de l'étude, le transforme. L'analyste, même s'il l'oublie, est toujours, du seul fait de sa présence, un élément du champ* » [LAPASSADE 1975, pp. 60-61].

- La transversalité

La transversalité est un concept emprunté à Félix Guattari ; les analystes institutionnels relient ce concept à celui de « moment » forgé par Henri Lefebvre : « *Dans une institution, les gens ne se perçoivent que par leur place dans l'organisation. On perçoit l'autre par son statut* », sa place dans l'organigramme. Mais on l'identifie aussi par son appartenance à un groupe, dans son horizontalité. Au-delà de ces informations liées à une inscription institutionnelle et à un « moment » communs, on ignore tout de l'autre, qui a pourtant une vie au-delà de cette inscription et de ce moment singuliers. « *Ouvrir le champ, s'intéresser à l'autre dans ce qu'il n'est pas "ici et maintenant", c'est se donner la possibilité d'un élargissement du "coefficient de transversalité" (Guattari), ce qui entraîne une capacité du groupe à sortir de l'objectivation dans laquelle le maintient la structure organisationnelle et à s'instituer comme groupe-sujet, capable d'initiatives et de parole institutionnelle* » [HESS & SAVOYE 1993, p. 49].

- Les « effets »

Au cours de son développement, l'AI (et tout particulièrement René Lourau) a dégagé un certain nombre d'« effets » qui fonctionnent comme des lois particulières ; un « effet », c'est « *la formalisation d'un phénomène récurrent qui se reproduit dans*

*certaines conditions* » [HESS & SAVOYE 1993, p. 72]. [LAPASSADE 1975] et [HESS & SAVOYE 1993] recensent les principaux « effets » mis en évidence par l'AI. Voici à titre d'exemple « l'effet Mühlmann » : « *L'institution naît et se développe grâce à l'échec de la "prophétie", telle peut être la définition de l'effet Mühlmann que tire R. Lourau de la lecture de Messianismes révolutionnaires du Tiers-Monde. (...) La prophétie est le premier moment de la genèse institutionnelle. A partir de la prophétie se développe un mouvement. L'institution naît toujours d'un mouvement social qui lui donne la force de se développer. Mais au fur et à mesure que le mouvement s'institue, il se bureaucratise. (...) Tout mouvement qui ne s'institue pas reste marginal ; mais s'il s'institue, le mouvement s'altère et "trahit" donc la prophétie des origines* » [HESS & SAVOYE 1993, pp. 76-77]. Lapassade ajoute ce commentaire : « *L'institution n'est donc pas le contraire du mouvement : elle en est le cadavre exquis* » [LAPASSADE 1975, p. 81].

Le concept d' « effet » est entièrement original et propre à l'AI. Comme le remarquent les auteurs du *Que sais-je ?* déjà cité, cette formalisation théorique « *recèle (...), sur le plan pratique, une capacité prédictive quant au devenir institutionnel, qui pourrait être utilisée... si l'AI se muait en ingénierie sociale* » [HESS & SAVOYE 1993, pp. 72].

### Une méthodologie d'intervention

Originellement, la méthodologie d'intervention de l'AI (et plus généralement la méthodologie d'intervention sociologique) sont directement issues de la psychosociologie. En 1966, Georges Lapassade résume dans *Groupes, Organisations, Institutions* les différents aspects de l'intervention (pp. 61 ss), se référant notamment à Mayo, Lewin, Jaques (cf. infra). Il cite notamment Max Pagès, qui a écrit en 1959 un ouvrage intitulé *Éléments d'une sociothérapie de l'entreprise*. La définition donnée par Lapassade de l'intervention dans le lexique final de son ouvrage est la suivante :

« *Intervention : Méthode par laquelle un groupe d'analystes, à la demande d'une organisation sociale, institue dans cette organisation un processus collectif d'auto-analyse. Les instruments sont l'enquête par interviews, dont la synthèse est ensuite proposée à l'ensemble du groupe (feedback), ce qui déclenche un nouveau processus d'analyse collective, avec des commissions de travail, etc.* » [LAPASSADE 1966, p. 208].

(On remarquera que cette définition se rapproche étonnamment de la pratique mise au point par Michel Crozier).

L'évolution de cette définition découle directement des expériences de terrain réalisées au sein de l'AI du milieu des années 60 à la fin des années 70. La conceptualisation théorique de l'AI est en effet inséparable de la méthodologie d'intervention que ce courant a mise au point. Les grandes lignes de cette méthodologie sont fixées dès 1971 dans *Clés pour la sociologie* de Lapassade et Lourau [pp. 199 ss] ; elles sont abondamment paraphrasées ou citées dans les nombreux ouvrages et articles issus du courant de l'AI. En 1981, Remi Hess reprend la question méthodologique sous un angle légèrement différent en intitulant *Les problèmes de l'intervention* un chapitre de son ouvrage *La sociologie d'intervention* [pp. 35 ss]. En 1993, le *Que Sais-je ?* sur l'AI écrit par Remi Hess et Antoine Savoye récapitule une nouvelle fois « Les règles de la socianalyse » [pp. 101 ss]. Durant les vingt ans que couvrent ces trois ouvrages, les techniques sont restées remarquablement stables.

Les principaux éléments qui composent la méthode socianalytique sont :

- l'analyse de la demande et de la commande, qui déterminent le groupe-client, le staff-client, le champ d'intervention et le champ d'analyse ;
- l'autogestion de l'intervention par le collectif-client (horaire, nombre de séances, lien entre les séances d'analyse et les autres activités, ordre du jour, etc.) ;
- la règle du « tout dire » ou de la libre expression, qui postule la restitution en séance des rumeurs, des non-dits, des discussions individuelles avec l'intervenant ;
- l'élucidation de la transversalité, c'est-à-dire du rôle des appartenances et des références externes des membres du groupe ou de l'instance analysés ;
- l'analyse des implications (ou du contre-transfert institutionnel) de l'intervenant au regard de l'objet étudié, du groupe-client et du contexte d'intervention ;
- l'élucidation des analyseurs, ces éléments perturbateurs et signifiants.

Dans le compte-rendu du colloque de l'ANDSHA déjà abondamment cité, Jacques Ardoino distingue quant à lui différents moments de l'intervention qui complètent l'énumération classique proposée ci-dessus : la formulation de la demande par le client, la vérification de la motivation du praticien consultant à y répondre, le traitement de la demande, la reconnaissance par le client d'un système de règles proposé par l'intervenant, la détermination du paiement, l'élaboration d'un contrat, l'intervention elle-même et ses péripéties, la fin de l'intervention [ANDSHA 1974, pp. 80-82].

Remi Hess quant à lui précise une série de points importants concernant la relation de l'intervenant avec les membres du staff et du groupe-client et la définition du cadre de l'intervention (contrat, durée, contenu, régulation). Il met aussi en évidence la centralité de l'analyse des relations de pouvoir [HESS 1981, pp. 51 ss].

### **Socialanalyse et psychosociologie**

A l'origine, le courant de l'AI regroupait des universitaires provenant de disciplines séparées au plan académique. Dès le début des années 70, une rupture a lieu entre les sociologues (qui sont souvent aussi pédagogues) d'un côté et les psychosociologues de l'autre. Très brièvement évoquée par Remi Hess [HESS 1975, p. 18], cette rupture n'a fait à notre connaissance l'objet d'aucune analyse publiée. Un certain nombre d'indices permettent cependant d'affirmer que les causes de la rupture relèvent plus des spécificités du contexte socio-politique de l'époque, des insertions et des identifications professionnelles respectives et des sensibilités individuelles que de différences méthodologiques profondes quant à l'intervention.

Bien qu'ils aient pris conscience de l'importance de la dimension institutionnelle, les psychosociologues restent relativement en retrait par rapport aux prétentions des sociologues de l'AI. Dans un texte retraçant l'histoire du développement de l'intervention du point de vue des psychosociologues, Jean Dubost signale clairement la ligne de démarcation : « *Les limitations et contraintes éprouvées dans l'affrontement à la réalité des institutions conduisent non seulement à renoncer à provoquer un changement global par le développement d'actions locales, mais aussi à abandonner l'espoir d'analyse de l'institution par des démarches du type de l'intervention psychosociologique. Les institutions ne s'analysent pas comme les individus ni comme les relations et la vie psychologique d'un groupe* » [DUBOST 1980, p. 64]. Jean Dubost définit « *le mode*

*d'implication sociale du psychosociologue » de la manière suivante : « Jusqu'au début des années 60, le psychosociologue se saisit lui-même comme acteur social, participant à la vie économique (...) il participe à ce climat de consensus qui marque pour nous la période issue de la guerre (...) A partir des années 60, son mode d'intervention se réfère de plus en plus au modèle de consultation issu de la psychologie clinique et surtout de la pratique psychanalytique ; progressivement, il tend à se voir comme un analyste assurant des fonctions d'élucidation ; sous l'influence de la pensée psychanalytique, notamment lacanienne, toute visée adaptatrice – ou contestatrice – lui semble antinomique à une véritable activité élucidatrice ; (...) dans la dernière période, il semble que l'on puisse observer un retour à une représentation plus proche de celle du début » [DUBOST 1980, pp. 65-66].*

Dans le même ouvrage, André Lévy explicite clairement le refus d'entrer dans la dimension politique : *« Si les rapports de domination, les conflits et la souffrance qu'ils entraînent, constituent effectivement le contexte (et le prétexte) de toute analyse sociale, ils n'en sont pas le seul horizon possible. (...) A moins de sombrer dans un certain dolorisme et de s'y complaire, de transformer le psychosociologue en soutien des déshérités, l'analyse doit viser un dépassement de la dialectique dominants-dominés. (...) Réduits à des relations duelles – dominants-dominés, exploités-exploiteurs, maîtres-esclaves – non symbolisés et non symbolisables, les rapports sociaux seraient condamnés à la répétition et ne déboucheraient que sur l'anéantissement de l'un des deux partenaires ; définis de cette manière, ils constituent une généralisation, à l'ensemble de la société, de rapports interpersonnels, d'identification possessive ou fusionnelle » [LEVY 1980, p. 103].* On remarquera que cette prise de position rejoint celle de Lourau en 1969 (cf. supra, [LOURAU 1969, pp. 22-24] ), mais que visiblement, Dubost n'a pas saisi toute la richesse conceptuelle de l'institution définie comme processus de structuration des relations sociales qui se situe précisément au niveau symbolique.

Même si son texte vise à se démarquer des pratiques des socianalystes « éclateurs » ; André Lévy reste proche des sociologues de l'AI sur un autre point essentiel, celui de la transversalité : *« Pour transcender cette problématique [de la dualité dominants-dominés], [l'analyse] doit nécessairement concerner progressivement tous les acteurs sociaux, y compris ceux qui se trouvent dans une position de domination, et s'appuyer pour cela sur le fait qu'ils n'y sont jamais totalement identifiés, et qu'ils cherchent de quelque façon à s'en dégager » [LEVY 1980, p. 103].* Dans le contexte de la fin des années 70, cette affirmation équivaut à une déclaration de rupture ; une décennie plus tard, elle aurait pu être contresignée par les analystes institutionnels pratiquant l'intervention.

Pour résumer, on constate que la démarcation entre AI et psychosociologie se fait sur le renoncement par le courant psychosociologique à toute fonction d'élucidation ainsi que sur une certaine volonté consensuelle. Paradoxalement, les sociologues se retrouvent dès lors plus proches de la psychanalyse que les psychosociologues.

Cette proximité est due pour beaucoup à des « emprunts » conceptuels essentiels faits à au courant analytique de la psychosociologie par les sociologues. En fait d'emprunts, certains psychosociologues pourraient considérer à juste titre qu'il s'agit en fait d'un pillage en règle. René Lourau a mis vingt ans à citer ses sources. En 1975, Remi Hess s'en tire par une périphrase anonyme : *« Héritage des sciences sociales, le modèle de l'intervention socianalytique... »*. Il faut attendre 1981 pour Remi Hess et 1997 pour René Lourau pour que la dette soit explicitement reconnue. Car la socianalyse a pour origine des précurseurs de renom : Jacob Moreno, psychosociologue américain inventeur de la sociométrie ; Elliott Jaques, médecin et psychanalyste anglais travaillant au Tavistock

Institute ; le psychanalyste français A. Amar qui écrit en 1950 un article intitulé *Introduction à la socianalyse* dans la *Revue française de psychanalyse* ; les psychosociologues Jacques et Maria Van Bockstaele, qui travaillent sur le concept et la méthodologie de la socianalyse dans les années 50 et 60.

Le concept même de socianalyse est utilisé pour la première fois par Jacob Moreno en 1932 dans *Psychothérapie de groupe et psychodrame* [HESS & SAVOYE 1993, p. 97]. Elliott Jaques publie en 1951 un ouvrage traduit en 1972 en France sous le titre d'*Intervention et changement dans l'entreprise*. C'est Jean Dubost qui préface le livre, avec un texte intitulé « *Introduction à la méthode socio-analytique d'E. Jaques* ». Remi Hess en décrit assez exhaustivement le contenu dans *La sociologie d'intervention* [HESS 1981, pp. 109-116]. Jaques montre « *comment les structures, c'est-à-dire le rôles, les systèmes d'autorité, les procédures, interagissent avec les structures psychiques des membres de l'organisation. Il révèle comment cette interaction est à l'origine de difficultés de fonctionnement organisationnel et de problèmes éprouvés par les personnes qui y participent* ». Aux yeux des analystes institutionnels, l'intérêt de Jaques vient de ce que « *la socio-analyse est axée sur les problèmes de structures plus que sur les problèmes relationnels* » [HESS 1981, pp. 110-111]. Au plan conceptuel, Elliott Jaques postule le transfert et le contre-transfert institutionnels ; au plan méthodologique, il insiste sur l'extériorité nécessaire de l'intervenant et la règle du « non secret » : « *E. Jaques veut se démarquer de l'image du psychanalyste. Il n'est pas là pour répondre à des demandes individuelles d'analyse. (...) Tout ce qui lui est dit peut être restitué à un moment ou à un autre en public. Son travail doit se situer au niveau de l'établissement et non au niveau individuel* » [HESS 1981, p. 112].

Quant aux époux Van Bockstaele, ils publient entre 1959 et 1968 une série de textes sur la socianalyse et sa méthodologie recensés dans [HESS 1981, p. 163]. De ces deux psychosociologues, Remi Hess et André Savoye disent qu' « *ils expérimentent la socianalyse de groupes naturels* » [HESS & SAVOYE 1993, p. 98]. Avec Lourau [LOURAU 1997a, pp. 24 ss], Hess et Savoye retracent la rencontre entre Lapassade et la socianalyse Van Bockstaelienne en 1962 à Royaumont, colloque au cours duquel est instaurée la règle de la « *libre institution* » (ou règle de l'autogestion de l'intervention par le groupe-client), par analogie à la règle de libre association dans la psychanalyse : « *le matériau immédiat pour l'analyse, ce ne sont pas les activités prises en charge (travail, loisirs, gestion...)* ; *c'est leur institutionnalisation verbalisée par le groupe* ». [LAPASSADE cité par HESS & SAVOYE 1993, p. 100].

René Lourau admet pour sa part en 1980 : « *De la socianalyse Van Bockstaelienne, j'avais gardé l'idée de pratiquer la restitution en séance de ce qui se dit "dans les couloirs" et en général dans les inter-séances* » [LOURAU 1980, p. 226].

Si l'on résume donc, le concept d'implication (transfert et contre-transfert institutionnels) et quasiment toute la méthodologie d'intervention de l'AI (l'analyse de la demande et de la commande, l'autogestion de l'intervention par le collectif-client, la règle du « tout dire » ou de la restitution au collectif-client et l'analyse du contre-transfert institutionnel sont directement « empruntés » à Elliott Jaques ou au groupe des Van Bockstaele. La contribution essentielle de Lourau et Lapassade porte sur la conceptualisation de l'institution et de ses trois moments (institué, instituant, processus d'institutionnalisation), ainsi que sur la théorie des analyseurs, des effets et de la transversalité (encore que ce dernier concept doive beaucoup à Felix Guattari).

Lourau admet l'importance du courant analytique de la psychosociologie en 1997 dans *La Clé des champs* : « Dans l'esprit de Lapassade, le lien entre la nouvelle socianalyse et celle du groupe Van Bockstaele était peut-être moins étroit que pour moi. Van Bockstaele faisait partie de ceux qui avaient importé directement les méthodes groupales issues de Lewin, après un stage à Bethel dans le Maine (USA). La filiation lewinienne était immédiate. Mais dans sa pratique et dans ses recherches socianalytiques (en particulier dans sa quête d'un "transfert sociologique" équivalant du transfert psychanalytique, mais de ce fait peu propice à une ouverture vers ce qui allait devenir la théorie de l'implication), le groupe Van Bockstaele, sous l'impulsion de son leader, désirait tourner le dos à la psychologie sociale, au profit d'un paradigme résolument sociologique » [LOURAU 1997a, p. 24].

D'inspiration psychanalytique ou plus orientée vers la psychologie clinique (comme Pagès, Dubost, Lévy, Enriquez, de Gaulejac), la psychosociologie apporte donc entre les années 50 et la fin des années 70 une contribution essentielle à la sociologie d'intervention (voir notamment à ce sujet [ARDOINO et al. 1980], ainsi que la revue *Connexions*).

Si Jean Dubost, André Lévy et d'autres prennent dès les années 70 leurs distances avec l'AI, d'autres psychosociologues garderont des liens étroits avec les analystes institutionnels. Jacques Ardoino peut être considéré comme un représentant de la tendance « oecuménique » de la psychosociologie ; citant Jacques Ardoino et Michel Lobrot, René Lourau n'hésite pas à les qualifier de « *compagnons de route* » [LOURAU 1980, p. 206].

### **La sociologie d'intervention : convergences**

C'est dans *La Voix et le regard* (1978) que Touraine présente pour la première fois sa théorie personnelle de l'intervention, étroitement liée à sa théorie de l'action et des mouvements sociaux : « *L'intervention sociologique [est la] méthode élaborée pour répondre aux exigences d'une sociologie de l'action et (...) sera utilisée dans l'ensemble de recherches sur les mouvements sociaux contemporains (...) Cette méthode repose sur trois principes :*

1. *Elle veut étudier l'action collective et s'en approche donc aussi directement que possible, c'est-à-dire en étudiant un groupe militant dans son rôle militant, au nom duquel il accepte ou demande l'intervention. L'analyse ne porte ni sur une situation ni sur des opinions, mais sur l'auto-analyse que des militants font de leur action collective.*
2. *L'action étant inséparable des rapports sociaux, l'intervention place l'auteur en interaction avec des partenaires sociaux et donne comme base au travail d'auto-analyse du groupe non une conscience théorique mais le contenu de ces confrontations.*
3. *Le chercheur dans ces conditions ne peut être un observateur distant. (...) L'intervention lui demande d'être un médiateur entre le groupe militant et le mouvement social qui porte l'action de celui-ci. Cette conception nouvelle du chercheur, ni observateur ni idéologue, est ce qui distingue le plus évidemment l'intervention d'autres méthodes » [TOURAINÉ 1978, pp. 41-42].*

Bien que Touraine ne cite à aucun moment l'analyse institutionnelle, il partage avec ce courant trois présupposés fondamentaux : le travail de l'intervention porte sur l'auto-analyse du groupe d'acteurs sociaux ; les rapports sociaux du groupe avec ses

« partenaires » font partie intégrante de l'analyse ; le sociologue joue un rôle actif de médiateur ; Touraine utilise explicitement le concept d'implication pour analyser ce rôle [p. 247 ss].

Comme l'AI, Alain Touraine a des ambitions clairement politiques : « *L'intervention veut (...) reconstituer les mouvements sociaux lorsque c'est possible, élever le niveau des conflits, vivifier l'action historique. (...) L'intervention, comme pratique d'une sociologie de l'action et des rapports sociaux, veut faire éclater la bulle de l'identité pour retrouver les rapports sociaux et une définition de l'acteur par son double rapport à son adversaire et au champ culturel où se place leur conflit. L'intervention doit être le lieu où la réflexion et l'expression se retrouvent pour engendrer l'analyse et pour produire l'action* » [TOURAINÉ 1978, p. 306 ].

Le rôle attribué au sociologue par Touraine reste celui d'un chercheur [cf. pp. 242 ss] ; mais la mission qu'il attribue à ce dernier est historique : « *Il faut rompre nettement avec l'image du chercheur-écoute. Nous sommes ici à l'extrême opposé, du côté de l'histoire et non plus de l'individu. Il faut écarter la confusion, le doute, le refus pour s'approcher du feu de la société. Le chercheur sait avec humilité qu'il n'est pas un acteur mais (...) un prophète. Il n'appelle pas le groupe à venir vers lui mais à aller vers ce qu'il annonce* » [TOURAINÉ 1978, p. 246]. Moment-clé du travail, la « conversion » signale la prise de conscience des acteurs.

Les principes méthodologiques de l'intervention tourainienne sont repris et élaborés de manière plus détaillée dans la brochure *La méthode de l'intervention sociologique* parue en 1982, qui introduit le concept de demande : « *Le préalable à toute intervention sociologique est l'existence d'une demande : il ne peut y avoir auto-analyse et conversion que si les acteurs, informés des orientations générales de la recherche, y trouvent le lieu d'une réflexion correspondant à leurs propres préoccupations* » [WIEWIORKA 1982, p. 30]. La fonction d'élucidation ou d'analyse est soulignée : « *L'intervention sociologique est une procédure de connaissance. Son objectif est donc libérateur et non correctif. L'efficacité d'une intervention ne peut jamais se mesurer en termes directement instrumentaux. Il faut donc renoncer à placer l'intervention sociologique sur le terrain de la recherche-action* » [DUBET 1982, p. 68]. La transversalité des appartenances est soulignée : « *Un chercheur n'est jamais purement défini par un rôle professionnel* » [WIEWIORKA 1982, p. 31].

Les tourainiens se distinguent en apparence de l'AI sur un point : le cadre de travail mis en place « *interdit, sauf cas de force majeure, de travailler avec des groupes réels* » [WIEWIORKA 1982, p. 31] et postule « *une séparation strictement contrôlée de l'espace de la recherche et de celui de l'action et de l'acteur. La recherche est menée dans un champ expérimental, construit à cette unique fin par le chercheur, organisé selon les exigences et les règles du travail analytique* » [DUBET 1982, p. 45]. En réalité, cette règle correspond exactement au dispositif mis en place par l'AI, qui distingue très clairement le moment de l'intervention de la pratique usuelle de l'institution, par l'instauration d'un fonctionnement extraordinaire du groupe-client (pratique d'assemblée générale, arrêt de la production ou du travail quotidiens, huis clos, etc.).

Quant à Michel Crozier et Erhard Friedberg, précurseurs de l'intervention sociologique en entreprise, ils énoncent leur méthodologie dans *L'Acteur et le système*, paru en 1977. Cet ouvrage est généralement considéré comme la première formulation théorique de l'analyse stratégique ; on oublie cependant souvent qu'il fonde aussi une théorie de l'intervention. Comme Touraine, Crozier et Friedberg partent d'une sociologie de l'action collective : « *L'action collective (...) n'est pas un phénomène naturel. C'est un construit*

social dont l'existence pose problème et dont il reste à expliquer les conditions d'émergence et de maintien » [CROZIER & FRIEDBERG 1977, p. 15] ; comme l'AI, ils mettent l'accent sur la centralité du pouvoir et la dimension politique de toute action sociale : « *L'action collective n'est finalement rien d'autre que de la politique quotidienne. Le pouvoir est sa "matière première". (...) L'institué (...) [est] un rapport de force et de domination qui, en tant que tel, est toujours irréductiblement contingent, c'est-à-dire ne reposant sur aucune justification, aucune "nécessité" trans-historique ou méta-culturelle. Bref, tout est politique, puisque le pouvoir est partout* » [ibid. pp. 25-26]. Cependant, il faut « *l'envisager dans toute sa richesse et sa dynamique contradictoire en l'analysant enfin comme ce qu'il est réellement : une dimension irréductible et inéluctable de l'instituant tout autant que de l'institué, du mouvement tout autant que de la stabilité, bref, de l'action sociale tout court* » [ibid. pp. 27-28]. Pas de référence explicite à l'AI et à ses auteurs, alors que les notes de bas de page citent Castoriadis, Laing, Foucault, Clastres...

D'une certaine manière, Crozier et Friedberg sont plus proches de l'AI que Touraine, en cela qu'ils mettent en évidence la dimension institutionnelle (« politique ») sous-jacente à toute action collective, ainsi que la dialectique du processus d'institutionnalisation.

Au plan méthodologique, Crozier et Friedberg se distancient tant de l'AI que des tourainiens par le fait qu'ils ne se préoccupent apparemment ni de la demande, ni de la posture et de l'implication du sociologue ; dans les faits, ils se distinguent cependant clairement de toute sociologie positiviste et objectivante en postulant que « *nous n'avons pas le choix, en fait, entre intervention ou non-intervention dans le champ d'autrui. Que nous le voulions ou non, nous intervenons en effet de toute manière, et sans toujours nous en rendre compte. En utilisant les opportunités qui s'offrent à nous à l'intérieur de notre zone de liberté, nous structurons par nos actions le champ dans lequel opère autrui* » [CROZIER & FRIEDBERG 1977, p. 15]. Même si le postulat évoque la logique de l'acteur social, il s'applique bien évidemment de la même manière au sociologue.

L'intervention selon Crozier et Friedberg postule « *la nécessaire priorité à donner à la connaissance* » (p. 404), mais à une connaissance construite avec les acteurs, sur la base de leur vécu (p. 458 ss). Cette connaissance est libératrice, dans la mesure où elle donne aux acteurs sociaux de nouvelles capacités d'action collective en vue du changement (p. 391 ss). Le dispositif méthodologique de Crozier et Friedberg donne certes une importance centrale à l'analyse du sociologue : « *la méthode de l'analyse stratégique consiste donc à se servir des données recueillies lors des entretiens pour définir les stratégies que les acteurs poursuivent les uns à l'égard des autres et pour remonter, à partir de là, aux jeux auxquels correspondent et dans lesquels s'insèrent ces stratégies. Ces jeux à leur tour – et les solutions auxquels ils aboutissent généralement – renvoient à la structuration des relations de pouvoir qui lient les divers acteurs les uns aux autres et qu'il s'agit justement de faire apparaître pour comprendre les régulations d'ensemble du système d'action étudié et en rendre compte* » [CROZIER & FRIEDBERG 1977, p. 477-478].

C'est surtout dans le tome 1 de ses *Mémoires* que Crozier raconte les effets de son dispositif de recherche et de ce que l'AI appellerait le moment de l'analyse, à savoir la restitution aux acteurs de leur parole et l'appropriation par eux d'une nouvelle compréhension du système de relations dans lequel ils sont pris. En l'occurrence, Crozier a souvent fait l'expérience que son analyse corresponde entièrement aux attentes des salariés et des cadres, qui y voient un instrument de libération (la voie du changement ouverte par une mise au jour des relations de pouvoir), alors que la direction des instances analysées oppose souvent une fin de non-recevoir ou un veto à l'analyse

proposée. Comme de nombreux sociologues, Crozier a connu un certain nombre de rapports ostracisés et d'interventions finissant en queue de poisson (voir par exemple CROZIER 2002 pp. 103 ss).

En fin de compte, les différences essentielles entre les trois grands courants de l'intervention (AI, tourainiens, adeptes de Crozier et Friedberg) tiennent d'abord à leur champ d'intervention. L'AI intervient dans les institutions pédagogiques, psychiatriques, religieuses, étatiques ; les tourainiens interviennent dans les mouvements sociaux des années 70, mouvements étudiant, anti-nucléaire, autonomiste, féministe ; Crozier, Friedberg et leurs disciples interviennent dans les grandes entreprises nationalisées ou privées et dans l'administration. Cette différence de contextes explique probablement en grande partie les différences entre les trois courants et les accents mis sur tel ou tel aspect de la théorie ou de la méthode. (La place prise par le sociologue et son style d'intervention sont par exemple fortement dépendants du contexte).

Même si des inimitiés personnelles et des sensibilités différentes ont séparé leurs protagonistes, les trois courants n'ont cependant rien de fondamentalement antinomique. Ce qui les distingue relève de variables sociologiques (appartenance des intervenants à des réseaux sociaux différents) plus que d'une réelle incompatibilité théorique ou méthodologique.

Combinées aux appartenances institutionnelles et aux trajectoires identitaires des figures marquantes de chacun des trois courants, ces variables sociologiques ont cependant constitué un déterminisme fort qui a rendu impossible la structuration au sein de la sociologie d'un pôle unifié capable de synthétiser les apports théoriques et de mettre en évidence les qualités opératoires des méthodes et des concepts forgés au cours de deux décennies d'expérimentation.

## V. LES ÉVOLUTIONS

Du milieu des années 80 aux années 2000, on assiste à de profonds changements socio-politiques qui ont d'importants effets sur la sociologie d'intervention et occasionnent recentrages et redéfinitions. Les différentes composantes de la mouvance « interventionniste » évoluent ; de nouvelles pratiques et de nouvelles théorisations voient le jour. Dans ce chapitre, on essaiera de mettre en évidence ce qui change et ce qui a été appris, les nouveautés et les enseignements tirés de l'expérience des décennies précédentes.

### 1. CHANGEMENT DE CONTEXTE ET BILANS

On a vu au chapitre précédent que la sociologie d'intervention s'est développée dans un contexte de contestation sociale et politique très marqué, et que les différents courants qui la composaient intervenaient dans des milieux professionnels très différenciés. Sous ce double aspect, les éléments de contexte ont donc joué un rôle déterminant. Le changement des années 80 va donc peser de tout son poids. Durant ces années, on assiste à la retombée du mouvement social et à la quasi disparition de deux des trois courants qui constituaient la sociologie d'intervention.

Ce reflux tient à trois facteurs principaux : l'extinction de la demande sociale d'intervention, due au changement de climat social et aux limites atteintes par une certaine forme de radicalité ; l'institutionnalisation de l'AI ; la désinstitutionnalisation de la société. Les ouvrages qui analysent ce reflux et qui essaient d'établir un bilan des décennies précédentes sont rares. Le principal est *Perspectives de l'analyse institutionnelle*, ouvrage collectif paru en 1988, édité sous la responsabilité Remi Hess et Antoine Savoye. *Le Sens de l'histoire*, biographie de Remi Hess basée sur des entretiens avec Christiane Delory-Momberger, paru en 2001 ainsi que les *Mémoires* de Michel Crozier (tome 1 paru en 2002, tome 2 en 2004), s'ils apportent une foule d'éléments d'information, ne sont pas à proprement analytiques et reflètent plutôt la subjectivité d'acteurs centraux de l'histoire de la discipline.

#### Les limites de la radicalité et l'épuisement du mouvement social

En 1980 déjà, René Lourau tire un bilan qui pointe le « reflux » de l'analyse institutionnelle : « *Née dans le contexte de la "révolution" psychiatrique et de la "révolution" pédagogique, en référence aux expériences yougoslave et algérienne d'autogestion généralisée, puis "validée" par le mouvement social de 1968, l'analyse institutionnelle s'est trouvée prise elle aussi dans le "reflux" du mouvement* » [LOURAU 1980, p. 228].

Pour Remi Hess, ce qui marque la période entre 1968 et 1980, c'est « *la grande place qu'occupe la socianalyse, c'est-à-dire l'intervention en institution, à la demande de collectifs qui réclament une aide extérieure pour résoudre les contradictions qui les traversent* ». On remarquera le double glissement dans la définition : la socianalyse est définie comme une intervention non plus institutionnelle, mais « en institution », ce qui définit un champ bien délimité, un sorte de retour aux sources à la trinité pédagogie – psychiatrie – travail social ; par ailleurs, la demande émane non plus d'un groupe-client

(groupe réel inséré dans une organisation), mais à des « collectifs », dénomination qui désigne des regroupements de type militant. Il faut considérer que ce double glissement reflète la réalité de l'AI, même s'il constitue une entorse à sa théorie. Remi Hess poursuit : « *C'est une période où on travaille beaucoup avec les éducateurs, les infirmiers, les gens du travail social en général et un peu les enseignants. Les dix années qui ont suivi 1968 représentent une période très créative et tolérante vis-à-vis des bouleversements organisationnels dans les institutions. On était au temps du plein emploi : un éducateur qui était viré d'une institution le vendredi retrouvait du travail le lundi dans un autre établissement. (...) Le plein emploi aidant, la revendication des salariés dans les établissements portait sur la qualité de vie, la justice politique, l'exigence d'adéquation entre le vécu et le conçu. (...) A la fin des années 70, il y a remaniement de l'appareil de production qui n'avait pas réellement évolué à l'époque gaulienne. On assiste dans les institutions à la montée d'un discours rationnel concernant la gestion. L'Analyse institutionnelle qui avait été l'idéologie dominante du travail social va être entravée entre 1978 et 1981 par un discours de rationalisation des choix budgétaires et de finalisation par objectifs* » [DELORY-MOMBERGER & HESS 2001, p. 78].

Mais le changement de climat économique, social et politique n'est pas seul en cause. Remi Hess souligne à juste titre que l'AI est devenue une idéologie. Le style d'intervention et les visées purement politiques de ses promoteurs expliquent aussi son déclin. En désaccord dès leurs débuts avec les analystes institutionnels, les psychosociologues – et notamment André Lévy – ne se privent pas de le souligner : « *Influencés par le trotskisme et par les utopies libertaires d'inspiration anarchiste, communautaire et anti-autoritaire, et également par le mouvement de contre-culture importé d'outre-Atlantique, [les mouvements d'analyse institutionnelle et antipsychiatriques] ont été à l'origine d'expériences nombreuses, notamment dans le sillage des événements de 1968, tout d'abord dans le domaine de l'éducation et de la psychiatrie, puis dans d'autres types d'institutions. Visant une critique radicale de l'ordre institué – tout interdit, toute règle, toute autorité étaient identifiés à une forme de répression et de restriction de liberté –, ils se proposaient de favoriser l'émergence de nouvelles formes de rapport social, fondées sur la force innovatrice de l'expression collective spontanée, tout en débusquant, par la provocation volontaire, les mécanismes de répression ou de refoulement inconscients, historiquement et socialement déterminés. Ces expériences, à fort contenu idéologique, ont connu des fortunes diverses (...)* » [LÉVY 1997, p. 239].

Manière polie de dire que l'AI s'est retrouvée dans une impasse, cette analyse est reprise de manière beaucoup plus explicite par Michel Lobrot, pionnier de l'analyse institutionnelle et donc peu suspect de préjugés à l'égard de son propre camp. Analysant les pratiques d'intervention de l'AI, Lobrot met en évidence ce qui a sapé les bases de l'intervention de type socianalytique : « *Une des choses les plus frappantes concernant cette pratique est sa dépendance à l'égard des structures de pouvoir à l'intérieur des institutions. Constamment, le scénario qui se trouve mis en place est le suivant : dans un premier temps, un dirigeant ou un groupe ayant une forte influence dans une institution décide de faire appel à des intervenants extérieurs pour résoudre un conflit (...), un dysfonctionnement ou une difficulté quelconque. Le but explicite de l'instance qui fait la demande d'intervention est soit de ramener les choses à leur état initial, soit d'améliorer le système dans le sens d'un plus grand rendement et d'une plus grande productivité. Le psychologue social, socianalyste, sociopsychanalyste qui accepte d'intervenir, généralement ne peut pas répondre à une telle demande. Il se sent plus proche des éléments contestataires et déviants de l'institution, et toute son action consiste à les valoriser et à soutenir leur analyse et leur action. Il fait (...) une analyse de la demande,*

*ce qui lui permet de mettre en lumière les éléments cachés qui sont souvent des manipulations secrètes et non avouées de la part des dirigeants pour avoir encore plus de pouvoir. Il dénonce donc ce pouvoir, ce qui ne veut pas dire qu'il en fait lui-même le procès, mais qu'il se contente de faire émerger une parole – celle des gens qui généralement ne l'ont pas – qui est une mise en question de celui-ci. (...)*

*« La conséquence la plus constante, c'est un raidissement des instances qui ont fait appel aux intervenants, qui se sentent trahies, trompées, mises encore plus en difficulté qu'elles ne l'étaient auparavant. Si elles n'arrêtent pas brusquement l'intervention, ce qui arrive parfois, elles se durcissent intérieurement contre elle, et font la promesse solennelle de ne plus jamais faire appel à de tels individus. Le bilan final est souvent positif parce qu'il a été possible à des éléments généralement écrasés de se faire entendre pour la première fois. Il se peut même que des structures plus ouvertes soient mises en place. Cependant, ce qui est à mon sens très négatif, le durcissement des individus et des groupes au pouvoir s'est considérablement accru. (...) Tout ceci s'explique, à mon sens, par la procédure qui est mise habituellement en jeu. (...) On fait appel au pouvoir pour essayer de le démolir. On flatte le diable en essayant de l'abattre. Comme toujours, le diable est le plus fort » [LOBROT 1988, pp. 227-228].*

La demande d'analyse institutionnelle s'éteint donc progressivement, condamnant les socialanalystes au vase clos.

Quant au courant tourainien, il est lui aussi durement éprouvé par le tournant des années 80. La disparition progressive des mouvements sociaux qui constituaient la base sociale de l'intervention tourainienne amène à un abandon progressif de l'intervention dans ce courant. C'est François Dubet qui incarne le plus explicitement cette évolution du courant tourainien. Sa thèse, publiée en 1985 et consacrée à l'« *analyse des conduites marginales des jeunes* », contient une annexe intitulée « *Remarques sur la méthode d'intervention sociologique* » où l'on trouve les éléments d'une quasi-autocritique de l'intervention sociologique des années 70. Dubet admet ainsi que travailler avec les jeunes marginaux « *...offre un avantage, celui de toucher une population demandeuse d'intervention, motivée par la recherche et ne venant pas faire son devoir de militant en service plus ou moins commandé* ». Si peu de jeunes ont participé aux groupes de recherche, ils « *sont (...) souvent plus engagés dans la recherche que des militants surchargés de travail et de réunions et convaincus de détenir les clés de la compréhension du sens de leur action* » [DUBET 1985, p. 470]. Ce changement dans la nature des acteurs considérés entraîne un changement dans la méthode d'intervention : « *Pour la première fois dans une intervention sociologique, nous nous sommes totalement décentrés de l'acteur étudié pour consacrer la moitié de la recherche à celui qui se tient en amont (...) Plus on s'éloigne des conduites autonomes, "conscientes et organisées", plus il faut reconnaître le poids de la situation* » [DUBET 1985, p. 473].

Malgré ces considérations, François Dubet ne remet pas encore en question les fondements de la conception tourainienne de l'intervention. La conversion reste le moment-clé du travail, et l'hypothèse du mouvement social est toujours sous-jacente, « *à certaines conditions* », dont la moindre n'est pas de « *chercher le mouvement social dans les conduites les plus banales, à condition de ne pas identifier un mouvement social à un acteur concret* ». Dans l'absence de luttes et de mouvements sociaux qui caractérise les années 80, François Dubet est contraint de définir le mouvement social en creux : « *L'analyse en termes de mouvement social n'est pas nécessairement conduite au nom d'un mouvement positif, réel ou latent, comme un soleil dont tout dérive; elle montre aussi*

*comment l'absence ou la faiblesse d'un tel mouvement provoque les conduites éclatées et la souffrance que nous avons observées* ». Confronté à « *La Galère* », Dubet, avec un certain réalisme, « *s'interdit tout rôle prophétique* » [DUBET 1985, pp. 474-475]. L'intervention sociologique tourainienne est déjà à mi-chemin d'une révision profonde.

C'est avec son étude sur *Les Lycéens*, publiée en 1991, que Dubet marque le tournant. Toute référence explicite au mouvement social est désormais absente. N'ayant gardé de la méthode d'intervention tourainienne que certaines techniques, Dubet réinterprète l'intervention comme une activité visant à rendre compte au plus près de la réalité vécue, de *l'expérience* des acteurs. Même s'il n'est pas théorisé, il s'agit d'un saut épistémologique important, puisqu'il n'est plus question de lutte, de mouvement historique, de conversion, de sociologue agitateur ou prophète. Certes, le chercheur fait toujours émerger la parole des groupes et aide à la structurer ; mais en fin de compte, il ne s'agit que de rendre compte, modestement, du vécu de certaines catégories d'acteurs dans un contexte donné, et à proposer une interprétation générale de ce contexte à la communauté scientifique, aux décideurs et à un public averti. L'intervention tourainienne a vécu.

### **L'institutionnalisation de l'AI et ses effets**

La quasi-disparition de l'AI en tant que pratique d'intervention ne provient pas uniquement de facteurs externes ; elle découle aussi de l'évolution interne du mouvement. Prise au piège même du processus à l'analyse duquel ses pionniers se sont consacrés, l'AI va se laisser paralyser par sa propre institutionnalisation. On pourrait baptiser d'« effet Vincennes » ce retournement facétieux de l'histoire.

De Nanterre, berceau de la sociologie d'intervention, l'analyse institutionnelle a migré avec l'ensemble de la communauté universitaire à Vincennes. D'une part, elle s'y trouve exclue du département de sociologie : « *C'est dans le département des sciences de l'Education que se sont concentrés les institutionnalistes vincennois. Depuis quelques années, ils ont également essaimé dans les départements ou les filières de Sciences Politiques, Administration Economique et Sociale, Sciences sociales appliquées au travail. Le département de sociologie leur demeure hostile. (...) Et pourtant, force est de constater que la plus grande partie des institutionnalistes (pas seulement à Vincennes) a une formation de sociologue ; parfois de psychosociologue et de psychologue* » [LOURAU 1980, p. 206].

D'autre part, l'analyse institutionnelle voit tous ses protagonistes (à quelques rarissimes exceptions près) choisir la voie de l'enseignement universitaire, garante d'une certaine sécurité de l'emploi. Vingt ans après, Remi Hess révèle l'élément-clé qui a fait basculer la situation : « *Nous sommes obligés de constater que les années 80 ont été des années de forte institutionnalisation, liées finalement au fait que la Gauche a décidé de titulariser massivement les vacataires. Beaucoup d'institutionnalistes qui étaient des vacataires à l'université sont devenus des enseignants titulaires dans notre courant. (...) La plupart étaient chargés de cours à la fac et n'avaient pas eu d'autre expérience professionnelle qu'à Paris 8* <sup>1</sup> » [DELORY-MOMBERGER & HESS 2001, pp. 82-83].

Cette institutionnalisation massive a pour effet de creuser une fracture quasi irrémédiable entre le discours et la pratique. Tant Remi Hess que René Lourau l'admettent : « *On peut*

---

<sup>1</sup> Vincennes a été abandonné au profit de Saint-Denis pour devenir Paris 8.

dire que l'Analyse institutionnelle est un des mouvements où la distorsion entre le discours et la pratique est devenue vraiment énorme » [DELORY-MOMBERGER & HESS 2001, p. 84]. René Lourau est encore plus critique : « Alors que dans la pratique professionnelle habituelle (de gagner pain) et dans leur pratique quotidienne ils éprouvent, comme tout le monde, les plus grandes difficultés à penser ce qu'ils font et surtout à faire ce qu'ils pensent, les trop rares périodes d'intervention à l'extérieur apparaissent (...) comme de courtes mais délicieuses "vacances de neige" en attendant les grandes vacances, toujours repoussées, de l'analyse institutionnelle généralisée, de la "révolution" » [LOURAU 1980, pp. 222-223].

Autre effet plus délétère de l'institutionnalisation du mouvement, ses protagonistes se retrouvent en vase clos, sans ouverture sur la réalité du monde concret. A l'abri des murs de l'Université, ils s'entre-déchirent dans des conflits sans issue. La première de ces crises éclate en 1978 ; un numéro spécial de la revue *POUR* y est consacré (*L'Analyse institutionnelle en crise. L'Ecole de Vincennes s'explique*, n° 62-63, 1978). René Lourau met l'accent sur la dimension personnalisée du conflit : « En 1978, l'opposition éclatera au grand jour entre le camp de Lapassade plus le C.R.I.<sup>2</sup>, d'une part, et d'autre part le camp de Lourau plus le G.A.I.<sup>3</sup>. (...) A ce moment là des "compagnons de route" comme Jacques Ardoino et René Barbier restent neutres, ainsi que les anciens (...) Michel Lobrot et Philippe Grauer, tous deux enseignants à Vincennes » [LOURAU 1980, p. 206]. Jacques Ardoino, René Barbier et Olivier Corpet formulent assez clairement le contexte et les enjeux du conflit dans le numéro de *POUR* déjà cité :

« Les institutionnalistes perdent peu à peu leurs illusions du "grand soir". Enseignants à l'Université, ils sont confrontés à l'inertie quotidienne des étudiants désabusés. (...) Peu à peu l'analyse institutionnelle se professionnalise et du même coup se transforme dans sa nature même. On passe de l'imaginaire de la mutation à celui de l'évolution dans la pratique socianalytique. Ce qui, au début, était dans l'imaginaire, était action révolutionnaire, devient intervention psychosociale dans les organisations avec contrat, client et analyste patenté. On voit se profiler le danger d'une véritable école de formation institutionnelle, avec sa rigidité théorique et ses rites prétendument de passage contrôlés par de grands mandarins » [ARDOINO, BARBIER & CORPET 1978, p. 120].

« Le dilemme de l'analyse institutionnelle est-il donc, inéluctablement :

- soit de rester dans une contestation radicale en sciences sociales, mais au niveau d'universitaires inamovibles, au prix d'une conceptualisation de plus en plus imaginaire par manque d'insertion dans la réalité socio-économique contemporaine. (...) Le seul "bénéfique" de cette voie, c'est l'écoeurement devant les mini-crisis des sectes de l'analyse institutionnelle et la paranoïa généralisée qui s'y développe ;
- soit d'entrer dans l'économie, au prix d'une professionnalisation outrancière, d'une spécialisation élitiste et d'une perte radicale de savoir pratique inhérent à toute véritable action militante... » [ARDOINO, BARBIER & CORPET 1978, p. 122].

Le dilemme n'a pas été résolu ; l'écrasante majorité des institutionnalistes a continué à enseigner en milieu universitaire ou dans d'autres types d'établissements. Les crises ont perduré et se ravivent régulièrement. Sans en reconnaître les causes sociologiques pourtant évidentes, Remi Hess admet « l'impasse » : « Il y a une incapacité des institutionnalistes à analyser leurs propres conflits et aujourd'hui, j'ai l'impression que l'AI est un peu dans une impasse en tant que groupe social » [DELORY-MOMBERGER & HESS 2001, p. 84].

<sup>2</sup> Collectif de recherches institutionnelles. Remi Hess y joue un rôle prépondérant.

<sup>3</sup> Groupe d'analyse institutionnelle, dont fait partie Antoine Savoye.

Dans son *Bilan de l'intervention socianalytique*, René Lourau relève pourtant en 1980 déjà ce qu'il nomme le « *point aveugle de la méthode* », à savoir le refus des institutionnalistes d'analyser leur propre position sociale : « *Jusqu'ici, nous avons surtout tendance (dans le meilleur des cas !) à prendre en compte soit les conflits de pouvoir à l'intérieur de l'intelligentsia, soit les conflits de classe à l'intérieur des populations que nous étudions ou dans lesquelles nous intervenons. Nous oublions volontiers notre position (...) : c'est que nous nous situons volontiers en-dehors de la classe qui exploite, les bons maîtres nous ayant rassurés en nous rappelant que nous ne possédons pas les moyens de production et que nous sommes nous aussi salariés...* »

« *Certes, nous sommes devenus de parfaits acrobates de la dénonciation et même de l'auto-dénonciation des implications idéologiques et politiques qui se dissimulent derrière le sérieux de la science ou de la radicalité de telle critique. Toute une problématique désormais banalisée est là pour nous assurer (et nous rassurer) du bien fondé de nos positions théoriques. Nous sommes à peu près sûrs, aussi, d'être du bon côté, dans le combat politique : en gros, pour le "socialisme", même si, en considérant seulement les écoles ou courants qui pratiquent l'intervention, on dénombre trois ou quatre "socialismes" au moins. Mais tout cela ne nous empêche pas de continuer à fonctionner, à peu de choses près, comme la plupart des intellectuels que nous critiquons* » [LOURAU 1980, pp. 229-230].

Ce texte est à notre connaissance le seul qui met en évidence de manière aussi critique le « *point aveugle* » de la position sociale et du statut professionnel des analystes institutionnels. Leur insertion exclusive en milieu universitaire ou scolaire et leur repli sur une pratique purement pédagogique sont la cause évidente de la sclérose du mouvement ; le vase clos élitiste dans lequel ils se sont confinés les condamne à l'impasse déplorée par Remi Hess.

### **La désinstitutionnalisation de la société**

Le processus de désinstitutionnalisation de la société amorcé dans les années 80 et qui se poursuit encore représente un autre facteur de poids dans la quasi-disparition de l'AI. Ce processus est pointé par Jean-René Loubat, un « *nouveau* » de l'AI dont la réflexion paraît dans l'ouvrage *Perspectives de l'Analyse institutionnelle* : « *A notre sens, l'AI est actuellement à un carrefour théorique et pratique. Durant les années 60/70, elle s'est intéressée de fait à la sclérose des institutions traditionnelles, victimes de la société industrielle avancée : Ecole, Eglise, Asile, etc. Cette analyse a coïncidé avec la critique idéologique de la bureaucratie et du totalitarisme (...) Ce que connaissent aujourd'hui les sociétés industrielles est un ensemble de modifications structurelles, nouvelles et durables, rendant obsolètes de nombreuses références. Nous assistons à un mouvement d'envergure – le plus important, sociologiquement parlant, depuis les révolutions industrielles des 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> siècles. Ses caractéristiques en sont la détente du lien social, la détérioration des valeurs traditionnelles (famille, couple, nation, religion, travail, etc.), la destruction des unités locales, la remise en cause des formes sociales et des modèles de comportement* » [LOUBAT 1988, p. 192-193].

Ce que Loubat met en évidence, c'est que les priorités (ou les accents) ont changé : ce qu'il s'agit de comprendre voire de combattre aujourd'hui, ce n'est plus le carcan des institutions traditionnelles, c'est la tendance systémique à détruire les institutions ou à les pervertir de l'intérieur. La prise de conscience émerge que les institutions représentent

aussi une protection pour les individus et les collectivités, comme le font remarquer Boltanski et Chiapello dans *Le Nouvel esprit du capitalisme*. Après avoir prôné leur destruction, certains se retrouvent défenseurs des institutions (la famille, l'école, l'armée de conscription, l'hôpital public, l'Etat républicain, la morale, les valeurs...) contre les multiples aspects dissolvants du néo-libéralisme. Le discours anti- ou contre-institutionnel ne rencontre donc plus d'écho.

Si du côté de l'AI Jean-René Loubat pointe la tendance à la désinstitutionnalisation, c'est François Dubet qui en fait l'analyse et qui la théorise chez les tourainiens, avec *Le Déclin de l'institution*, qui paraît en 2002. S'il est certain que les tourainiens ne définissent pas le concept d'institution de la même manière que les théoriciens de l'AI, ils partagent avec eux la notion que l'institution est le lieu fondamental de socialisation de l'individu où se transmettent les normes et les valeurs symboliques qui fondent l'organisation sociale. Pour Dubet, les institutions sont le lieu par excellence du travail sur autrui. Ce processus est appelé « programme institutionnel » (et correspond au mouvement de l'institué). Analysant le déclin des institutions, Dubet postule qu'« *historiquement, le programme institutionnel n'est plus le cœur du travail sur autrui* » : « *nous vivons aujourd'hui la décomposition des éléments et des représentations que le programme institutionnel avait eu la capacité d'intégrer en un système perçu comme plus ou moins cohérent. Les "valeurs" ont perdu leur unité (...), la croyance dans la continuité entre la socialisation et la subjectivation ne va plus de soi. On ne croit plus, comme autrefois, que le dogme se transforme en disciplines et en rites générateurs de conformisme et de liberté* » [DUBET 2002, pp. 14-15]. En écho aux thèses du *Nouvel Esprit du capitalisme* [BOLTANSKI & CHIAPELLO 1999], à celles de *La Fatigue d'être soi* [EHRENBERG 1998] ou à celles de Marcel Gauchet [GAUCHET 1998], Dubet affirme : « *Nous sommes entrés dans les années de la liberté et de l'obligation d'être libre qui accompagnent le déclin du programme institutionnel* » [DUBET 2002, p. 15].

Contrairement à d'autres auteurs (Boltanski et Chiapello notamment) qui voient dans la désinstitutionnalisation un phénomène cyclique, Dubet parle de « *déclin irréversible* » : « *... nous sommes entrés dans une période historique dominée par le déclin du programme institutionnel. (...) Il y a à cela une raison essentielle : le déclin des institutions participe de la modernité elle-même, et pas seulement d'une mutation ou d'une crise du capitalisme. (...) Le programme institutionnel des sociétés modernes a été la tentative de (...) combiner la socialisation des individus et la formation d'un sujet autour de valeurs universelles. (...) Mais dans un monde qui portait en lui la pluralité des valeurs, la promotion de l'esprit critique et le droit des individus à se déterminer, le ver était déjà dans le fruit. [Le déclin de l'institution] n'est que l'accomplissement d'une rupture gravée dans les gènes même de la modernité* » [DUBET 2002, pp. 372-373].

A ce déclin irréversible, on ne peut selon Dubet opposer ni « le retour de l'autorité », ni « le libéralisme », ni « le droit ». La solution qu'il invoque ressemble pourtant fortement à une réinstitutionnalisation : « *Le déclin du programme institutionnel conduit à changer de perspective et à passer vers une conception plus politique des institutions parce qu'il ne peut y avoir d'autre légitimité (...) que celle qui découle de la démocratie* » [DUBET 2002, p. 392]. (On peut traduire cette phrase en un appel au mouvement de l'instituant). La « rupture gravée dans les gènes mêmes de la modernité », la dialectique entre socialisation et droit des individus est traitée différemment par Boltanski et Chiapello, qui avec d'autres auteurs voient dans la tension entre les deux pôles la garantie de l'évolution du capitalisme, de son adaptabilité et de son polymorphisme.

Ce débat et ces thèses concernent directement le sujet qui nous occupe, dans la mesure où il se pourrait bien que le processus de désinstitutionnalisation, en favorisant l'émergence d'une nouvelle demande sociale, soit au fondement même de la réactualisation de la perspective d'intervention sociologique, tant au plan théorique qu'au plan pratique.

Revenant aux sources conceptuelles de l'AI, on soulignera que la crise institutionnelle est une crise de l'ordre symbolique, qui produit des effets immédiats au plan de la socialisation. Avec les psychanalystes et les psychosociologues de tendance analytique, on constatera qu'au plan individuel et relationnel, cette crise induit une carence massive de l'aptitude à la symbolisation dans les jeunes générations, souvent accompagnée d'une confusion entre réel et imaginaire. Des auteurs comme Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac (*Le coût de l'excellence*, 1991), Christophe Dejours (*Souffrance en France*, 1998) ou Serge Tisseron (*L'intimité surexposée*, 2001) soulignent les effets pervers de cet état de fait au plan des organisations, des rapports de travail ou des rapports intergénérationnels.

Il n'est pas sans intérêt de noter que cette crise du symbolique et cette confusion entre réel et imaginaire a été en quelque sorte prophétisée par des auteurs comme Guy Debord (*La société du spectacle*, 1967) ou Jean Baudrillard<sup>4</sup> (*Pour une critique de l'économie politique du signe*, 1972, *L'Echange symbolique et la mort*, 1976, *Simulacres et simulation*, 1981), et qu'elle est abondamment commentée depuis (voir par exemple Annie Le Brun, *Du trop de réalité*, 2000).

Indépendamment de toute intervention sociologique, il est peu probable qu'une société puisse subsister longtemps sans un ordre symbolique performant. La réinstitutionnalisation peut cependant prendre des formes inattendues ne correspondant pas nécessairement au modèle démocratique souhaité par Dubet ; la resymbolisation massive autour de valeurs religieuses réactualisées (comme aux Etats-Unis ou dans les pays musulmans) ou de nouvelles constructions « délirantes » du type nazi ne sont pas à exclure.

## 2. LES PIONNIERS ENTRE CONTINUITÉ ET MÉTAMORPHOSE

Du début des années 80 au début des années 90, on assiste à une restructuration progressive des courants qui pratiquaient l'intervention dans les décennies précédentes. Certains abandonnent purement et simplement le terrain et/ou se livrent à des révisions théoriques fondamentales ; d'autres, plus discrets dans les années 70, reviennent en force sur le devant de la scène ; de nouvelles approches et de nouvelles théories sont prises en compte.

### Repli institutionnel et révisions théoriques

Du côté de l'AI, et malgré quelques tentatives de revenir à la pratique d'intervention à la fin des années 80 (cf. notamment HESS 1996, pp. 107 ss) puis à la fin des années 90, c'est plutôt le repli institutionnel qui prime. René Lourau se consacre à un travail théorique pointu et redéfinit l'AI comme une pratique de recherche [cf. LOURAU 1994, 1997a et

---

<sup>4</sup> qui côtoyait Lourau, Touraine, Lapassade et Crozier en 1968 au département de sociologie de Nanterre.

1997b] ; Georges Lapassade découvre l'ethnométhodologie, s'intéresse au rap, retourne à ses anciennes amours (la pédagogie et la transe) [LAPASSADE 1991] ; Antoine Savoye effectue des recherches théoriques sur l'histoire des sciences sociales appliquées [SAVOYE & KALAORA 1989] ; Remi Hess publie des ouvrages sur la valse et le tango, déclare « *mon métier, c'est d'être enseignant* » et redéfinit radicalement son projet : « *être pédagogue signifie pour moi aujourd'hui être un intervenant dans le politique* » [DELORY-MOMBERGER & HESS 2001, pp. 94 et 106] .

Le repli institutionnel de l'AI amène naturellement certains de ses protagonistes à des révisions théoriques importantes. Ainsi Remi Hess et Patrick Boumard se font-ils les défenseurs de l' « analyse interne », qui remet en cause l'existence de la demande, de la commande, du groupe-client et de l'extériorité de l'intervenant : « *On est à l'antipode de la définition de Lapassade : "L'intervention, c'est une situation dans laquelle le sociologue intervenant est en position d'extériorité : on lui adresse une commande. (...) Il met en place un dispositif (...) Lorsque le travail d'intervention est terminé, l'intervenant quitte l'établissement-client dont il n'a jamais été un membre à part entière". Dans l'analyse interne, c'est tout l'inverse : je suis dedans et je m'autorise à un certain moment à susciter la production d'analyse. En effet, l'analyste interne ne s'autorise que de lui-même à interroger le fonctionnement de l'institution, supposant (...) une demande qui ne peut réellement se formuler qu'à la fin de son propre travail d'élaboration. "Ils ne demandent pas ce qu'ils ne veulent pas savoir", telle est l'hypothèse de départ de celui qui veut mener une analyse interne* ». Loin d'être un sociologue formé, l'analyste interne est donc avant tout « *enseignant, thérapeute, travailleur social* » [BOUMARD 1988, p. 102 et 101].

Cette révision est source de conflits majeurs au sein du courant de l'AI. Remi Hess la défend ainsi : « *Ma thèse était très simple et elle n'a pas varié : si on ne fait pas une analyse interne des institutions, on n'a aucune légitimité pour faire de l'analyse externe. On ne peut demander à quelqu'un de venir analyser nos problèmes que si lui-même a travaillé cette question sur ses propres terrains et dans ses propres institutions. Cela me semblait déontologique, éthique et moral de faire l'analyse de nos institutions avant d'aller la pratiquer chez les autres. Ce qui m'apparaissait comme une réflexion de bon sens n'était pas entendu dans le courant de l'AI qui se clivait toujours davantage* » [DELORY-MOMBERGER & HESS 2001, p. 79].

Remi Hess élude ainsi la question centrale du statut et de la position des analystes institutionnels dépendant institutionnellement d'établissements de formation. Il remplace l'extériorité introuvable des analystes « académiques » par une pratique d'analyse interne censée leur rendre une forme de virginité morale ; ce faisant, il remet en question les fondements mêmes de la socianalyse.

En tant que mouvement pratiquant l'intervention sociologique, l'analyse institutionnelle s'est définitivement sclérosée dans les années 90. Seuls quelques individus maintiennent une pratique vivante. Comme en témoigne le dernier congrès de la Société d'analyse institutionnelle tenu dans les locaux de Paris 8 à Saint-Denis en mars 1992<sup>5</sup>, l'AI est devenue un pur discours idéologique, d'autant plus radical qu'il est tenu par des professeurs dont la position de pouvoir symbolique n'est remise en cause par aucun rapport au monde réel.

Du côté des tourainiens, deux figures principales du mouvement achèvent la rupture avec l'intervention telle qu'elle avait été définie dans les années 70. Michel Wieviorka continue

---

<sup>5</sup> congrès auquel l'auteur de ces lignes a assisté.

à penser que la sociologie est « *un engagement dans la vie de la cité* ». Mais faisant le bilan d'« *une expérience de recherche entamée il y a maintenant plus d'un quart de siècle* » et passant en revue les interventions-phares auxquelles il a participé (mouvement antinucléaire, travail avec la CFDT, travail sur le terrorisme et le racisme, mouvement *Solidarnosc* en Pologne), il conclut : « *Mon expérience fait que je ne pense pas que la production sociologique de connaissance puisse facilement ou réellement modifier le fonctionnement d'une organisation ou d'une institution, directement ou rapidement* ». Il conclut qu'il existe « *au sein du milieu des sociologues quatre grandes conceptions du rapport à la Cité* » : l'expertise, qui est le fait du conseiller du prince ou de l'intellectuel organique au service d'un mouvement ou d'une lutte révolutionnaire ; la posture hypercritique « *dont l'orientation principale consiste à se placer en-dehors du champ de l'action pour dénoncer, soupçonner, critiquer, repérer, chez les dominants comme chez les dominés, la logique de l'exclusion, de la domination et surtout de l'aliénation – qui fait que les dominés n'auraient même pas les catégories intellectuelles leur permettant de penser la domination subie, et donc d'envisager de la renverser* » ; l'attitude qu'il qualifie de professionnelle, où l'activité est entièrement tournée vers le milieu académique et les pairs ; enfin, la posture que Wieviorka qualifie d'« *engagement sociologique* », qui est celle de « *chercheurs qui ne confondent pas l'analyse et l'action, qui se situent du côté de l'analyse, et qui sont désireux néanmoins de contribuer, par les connaissances qu'ils produisent, à élever la capacité d'action des acteurs, et au-delà, celle de la société sur elle-même* » [WIEVIORKA 2002, pp. 79-80].

François Dubet, quant à lui, se situe *Du côté de l'action*, dans un article qui tire le bilan de son engagement comme expert au Ministère français de l'éducation nationale. Dubet explique son choix par « *l'envie d'aller voir du côté du pouvoir, (...) [ce] point aveugle et omniprésent* » pour les sociologues. Pour Dubet, « *Cette forme d'engagement, modeste et limitée, est aux antipodes de la figure sartrienne de l'engagement des années 1968, figure de la dénonciation radicale réactualisée aujourd'hui par certains sociologues. Ce radicalisme critique donne une posture avantageuse et héroïque puisqu'il permet de parler, à la fois, au nom de la science et du peuple, et d'éviter les compromis et les compromissions de l'action et de se salir les mains. (...) [C'est] une attitude banale dans le monde scolaire et universitaire où l'on observe couramment le cohabitation du radicalisme le plus tranché et du conservatisme le plus raide. On condamne le système, et plus encore, sa transformation* » [DUBET 1999, p. 80]. Après des observations intéressantes sur le fonctionnement de l'appareil d'Etat, Dubet tire le bilan de son action d'expert : « *On donne des avis, on établit des dossiers, on construit des scénarios* », mais « *[l'expérience] n'est certainement pas celle du pouvoir direct. Au contraire, je suis frappé par la présence et la force du politique. Rien de vraiment sérieux ne se fait sans l'aval du cabinet et rien ne se réalise sans le soutien du ministre* ». Et il conclut : « *Parfois, on a le sentiment qu'un livre ou qu'un article sur un problème de société a beaucoup plus de poids que l'action personnelle menée à l'intérieur de l'appareil d'Etat. Ce sentiment est sans doute excessif car il est obliéré par l'impression de perdre sa liberté de parole et d'écriture, et dans une large mesure, sa propre créativité* » [DUBET 1999, p. 88].

Les tourainiens en sont donc revenus au dilemme weberien classique : le choix n'existe qu'entre le savant et le politique. Peu sensibles à l'émergence de demandes sociales d'un nouveau type et incapables d'imaginer d'autres rôles que ceux énumérés par Wieviorka, ils se replient sur les postures de chercheur et d'expert.

## La découverte de nouvelles perspectives par l'AI

Le mouvement de l'AI ne vit pas qu'un repli institutionnel et un abandon de ses fondamentaux théoriques et méthodologiques. A la fin des années 80, Georges Lapassade et quelques jeunes sociologues avec lui (Corcuff, Coulon, Loubat) découvrent avec une certaine fascination la sociologie américaine d'inspiration phénoménologique dont les principaux ouvrages commencent (enfin) à être traduits en français<sup>6</sup>. Par ailleurs, certains analystes institutionnels (souvent les mêmes) commencent à s'intéresser à la systémique. Les tenants de l'ouverture plaident pour une forme de synthèse ou de fécondation. Deux publications témoignent de cette évolution au sein de l'AI : l'ouvrage collectif *Perspectives de l'analyse institutionnelle* [HESS & SAVOYE 1988] et l'ouvrage *L'ethnosociologie. Les sources anglo-saxonnes* [LAPASSADE 1991].

C'est Jean-René Loubat qui tente la synthèse entre ce qu'il appelle « *la nouvelle sociologie* » américaine (ethnométhodologie, interactionnisme symbolique, socio-cybernétique) et l'AI. Cette convergence, à bien y regarder, n'est pas fortuite. La pratique d'intervention des analystes institutionnels s'est toujours centrée sur des phénomènes plutôt micro-sociaux ; il n'est donc pas étonnant qu'ils trouvent un intérêt à des approches qui mettent la relation micro-sociale au centre de leur construction théorique.

L'apport de l'ethnométhodologie et de l'interactionnisme symbolique américains permet à Loubat d'opérer un changement de perspective sur l'institution. Celle-ci n'est plus conçue comme une superstructure abstraite, intemporelle et extérieure aux acteurs ; dans la perspective ethnométhodologique, ce sont au contraire les interactions quotidiennes réelles des acteurs qui fondent la structure institutionnelle. Comme le dit Loubat, « *Le procès d'institutionnalisation de la vie sociale s'inscrit très concrètement dans une partition spatio-temporelle des interactions qui a la précision d'un ballet d'opéra. A ce titre, les "manuels de savoir-vivre" fonctionnent comme des agendas sociaux – au sens étymologique de : les choses que l'on doit faire – qui permettent littéralement d'ajuster la structure sociale aux relations quotidiennes. (...)*

« *L'institution est par conséquent l'opération fondamentale de toute vie en société – parce qu'elle est l'opération même du fondement de toute interaction. Il n'y a aucune raison de la chosifier et de réserver l'emploi de ce concept à des productions particulières de la société humaine (telles les institutions juridiques ou politiques). (...) Les institutions émergent, fonctionnent et changent au gré des échanges sociaux tels qu'ils se déroulent réellement, que ce soit dans une montée d'escalier, un bar, sur un terrain de football ou dans le service d'une compagnie d'assurances* » [LOUBAT 1988, pp. 180-182].

Cette forme de réincarnation de l'institution s'accompagne pour Jean-René Loubat d'un changement épistémologique de portée plus fondamentale: « *Le changement social ne peut plus être appréhendé à l'aide du "modèle hydraulique" de la psychanalyse et du freudo-marxisme (...) Nous appelons "modèle hydraulique" le mécanisme pulsion-refoulement-fuite. Ce modèle fut appliqué à divers domaines : "inconscient-surmoi-symptômes" en psychanalyse, "énergie vitale-cuirasse-biopathie" en bio-énergie, "prolétariat-bourgeoisie-révoltes" dans la dogmatique gauchiste, "réalisation de soi-institution-marginalités" dans la mystique baba-cool. De manière générale, ce modèle technologique a marqué la plupart des mouvements sociaux et intellectuels, jusqu'à l'avènement de la cybernétique* » [LOUBAT 1988, pp. 180-182].

<sup>6</sup> Même si la qualité de cette traduction est souvent problématique, cf. FELDER 1994a et 1994b.

Curieusement, Loubat pense que « *le vocabulaire sociologique et psychologique apparaît insuffisamment armé* » pour théoriser ce changement de perspective ; il se réfugie quant à lui dans la vision d'une « *vie quotidienne luxuriante* » à laquelle l'analyse institutionnelle devrait désormais se consacrer, oubliant en route les acquis pratiques et théoriques importants de l'analyse institutionnelle française qui font précisément défaut aux nord-américains, à savoir l'historicité et la notion de pouvoir. Par ailleurs, Loubat sous-estime les potentialités théoriques de la sociologie et des sciences humaines : les concepts intégrateurs existent, mais ailleurs que chez les ethnométhodologues et les interactionnistes symboliques <sup>7</sup>.

Jacques Ardoino quant à lui dessine les contours d'un nouveau cadre de référence, qu'il baptise « multiréférentialité ». Il le fonde sur la critique – désormais répandue – de la démarche scientifique classique, dont l'idée directrice consiste en un processus d'affinements successifs et progressifs de la complexité, dans le but de retrouver le simple, conçu comme essentiel. Pour Ardoino comme pour Morin à qui il se réfère, le nouvel objectif consiste au contraire à rendre compte sans réductions de la complexité du réel : « *Reconnaître la complexité comme fondamentale dans une région du savoir, c'est donc, tout à la fois, postuler le caractère "molaire", holistique, de la réalité étudiée, et l'impossibilité de sa réduction par découpage, par décomposition en éléments plus simples* » [ARDOINO 1988, p. 254].

Partant, Jacques Ardoino (fidèle en cela à la posture de conciliation et de synthèse qu'il a toujours adoptée), plaide pour une approche qui articule les différentes perspectives d'analyse et d'intervention : « *Il faut comprendre que pour ces différentes perspectives [analyse institutionnelle, sociologie des organisations, psychosociologie], ce sont des langages très différents, par leur vocabulaire, leur syntaxe, leur philosophie et (...) leur représentation qui sont parlés. Si, le plus souvent, la pluridisciplinarité, l'interdisciplinarité évoquées restent à l'état de vœux pieux, c'est parce que chacun veut conserver l'usage de son propre langage, sans vouloir apprendre et parler celui des autres. Beaucoup plus qu'une juxtaposition de "regards" disciplinaires, la multiréférentialité suppose la capacité de parler plusieurs langues sans les confondre* » [ARDOINO 1988, p. 257].

Une fois cette capacité acquise, une nouvelle manière d'envisager la pratique émerge : « *L'analyse ne se définit plus (...) par sa capacité de découpage, de décomposition, de division-réduction en éléments plus simples, mais par ses propriétés de "compréhension", "d'accompagnement" des phénomènes vivants et dynamiques auxquels elle s'intéresse, en développant ainsi un processus de "familiarisation clinique". (...) Dans cette relation impliquée à autrui, l'écoute, prenant en compte les dimensions historico-temporelles que l'observation laisse de côté, va jouer un rôle très important, alors qu'il peut s'avérer pratiquement négligeable dans d'autres champs scientifiques* » [ibidem].

Quant à Georges Lapassade, son ouvrage sur les sources anglo-saxonnes de l'ethnosociologie [LAPASSADE 1991] constitue une excellente introduction au sujet pour un public francophone. Passant en revue les divers apports théoriques de l'Ecole de Chicago, de l'interactionnisme symbolique, de la phénoménologie sociale, de l'ethnométhodologie et de l'ethnographie scolaire, Lapassade termine son ouvrage par une enquête de son cru sur la culture hip hop parmi les jeunes « rituels » de la ville de Bienne. L'intérêt du travail de Lapassade tient au fait qu'il prend soin de tracer des parallèles et de jeter des ponts entre les différentes théories qu'il présente et l'AI. Il effectue ainsi une sorte de travail de traduction qui rappelle les propos d'Ardoino

<sup>7</sup> Ces aspects seront repris et traités en détail dans la troisième partie.

concernant la capacité de « parler plusieurs langues » disciplinaires. Dans la même perspective que Loubat, Lapassade voit dans la théorie et les méthodes proposées par les ethnométhodologues un équivalent du « travail d'institution » des normes proposé par le langage par l'AI.

Après l'analyse détaillée d'exemples tirés des recherches de Garfinkel, de Shumsky et de Cicourel, Lapassade conclut : « *Des ensembles localisés de pratiques instituanes sont constamment sous-jacents aux échanges et aux actions. Les gens, en même temps qu'ils agissent, qu'ils communiquent, qu'ils entrent dans des interactions diverses, doivent produire et entretenir les conditions de possibilités de tels échanges ; ils doivent constamment "assembler" le social mais ils ne le voient pas et cela ne les intéresse pas. Rousseau avait déjà (...) désigné cette région méconnue de la vie sociale en termes de "contrat social". Il montrait que ce "contrat" était la condition de toutes les décisions qu'il appelait "politiques" pour indiquer qu'elles organisaient la vie en société. (...) Avec la phénoménologie sociale puis l'ethnométhodologie, le "programme" de recherches inauguré par Rousseau se trouve enfin reconnu et des méthodes d'investigation adéquates sont mises en place pour le réaliser* » [LAPASSADE 1991, pp. 92-93].

Malgré leurs riches potentialités, les nouvelles perspectives proposées par Lapassade, Loubat et Ardoino ne donneront pas lieu à des développements théoriques ultérieurs et n'auront pas de suites visibles au sein du courant de l'AI. A une exception près : l'adoption de la technique d'origine ethnographique du journal de recherche. Aussi bien René Lourau que Remi Hess consacreront des ouvrages à cette technique ; Lourau, un ouvrage plutôt théorique et analytique intitulé *Le Journal de recherche. Matériau pour une théorie de l'implication* [LOURAU 1988] ; Hess, un ouvrage plus descriptif et orienté vers la pratique, intitulé *Le Lycée au jour le jour. Ethnographie d'un établissement d'éducation* [HESS 1989].

### **Le retour en force de la psychosociologie**

Contrairement aux tenants de l'AI et aux tourainiens qui abandonnent pour la plupart l'intervention et révisent leurs acquis théoriques, les psychosociologues profitent de la période qui va de la fin des années 80 au début des années 2000 pour se repositionner et réaffirmer leur prééminence en matière d'intervention.

Plusieurs publications témoignent de cette volonté de se profiler comme les spécialistes de l'intervention. On retiendra tout particulièrement *L'intervention psychosociologique* de Jean Dubost, paru en 1987 ; *Sciences cliniques et organisations sociales. Sens et crise du sens* d'André Lévy, paru en 1997 ; le numéro 71 de la revue *Connexions* paru en 1998 et intitulé *Organisation et institution : nouvelles formes d'intervention* ; les articles concernant l'intervention publiés durant cette période dans la *Revue internationale de psychosociologie* ; enfin le manuel intitulé *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, rédigé par Gérard Mendel et Jean-Luc Prades, paru en 2002.

Les deux livres de Dubost et Lévy se présentent comme des ouvrages de référence en matière d'intervention. Ayant côtoyé (parfois à leurs dépens) les analystes institutionnels durant l'époque mouvementée des années 60 et 70, Jean Dubost et André Lévy n'hésitent pas à leur rendre la monnaie de leur pièce dans ce qui ressemble fort à un règlement de compte.

L'ouvrage de Jean Dubost sur *L'intervention psychosociologique* comporte deux parties. La première est consacrée à « *Quelques repères historiques et typologiques* ». Les neuf pages (pp. 116-124) consacrées aux apports de l'AI sont sans appel : « *On pourrait être tenté de faire silence sur ces courants en réduisant le phénomène institutionnaliste à des manifestations idéologiques qui relèveraient plus du journalisme ou de la littérature contre-culturels que de la recherche ou de la politique, en arguant de l'instabilité des options, du caractère éphémère des pratiques, de leur faiblesse au plan théorique et euristique [sic], en les considérant seulement comme les enfants terribles des sciences sociales ou de l'éducation* ». Si Dubost les mentionne, c'est « *malgré la confusion quasi volontaire des notions, la naïveté des prétentions, l'intérêt médiocre des récits qui caractérisent trop souvent la littérature institutionnaliste, malgré aussi l'ambiguïté politique qui marque à notre avis le comportement de ses auteurs et dont l'analyse renvoie à une évaluation des gauchismes qui déborderait le cadre de notre étude, ces courants étaient nécessaires pour aider les praticiens et les chercheurs à prendre la mesure de leurs propres limites, contradictions et illusions* » [DUBOST 1987, p. 116]. Au-delà de l'étiquetage des pratiques institutionnalistes (cf. par exemple la « *mise en scène de fantasmes de toute-puissance relevant de positions paranoïdes ou perverses* », p. 123) où l'on sent que l'auteur se focalise sur Lapassade qui provoque chez lui une quasi-allergie, Jean Dubost admet qu'il est « *indispensable de penser l'institution comme chargée d'imaginaire social* » et que « *son analyse constitue un problème aussi important que difficile* ». [p. 120].

Néanmoins, le point de désaccord essentiel tourne autour du rôle de l'analyste et de l'analyste, et, implicitement, de l'emprunt considéré comme abusif de concepts : « *... le recours à la notion d'analyste et d'une manière plus générale la préférence pour les formulations approximatives et les effets de polysémie (cf. "institution", "implication", "transversalité", etc.) nous semblent assurer une fonction précise = légitimer au sein d'une orientation qu'elle récuse et qu'elle ne parvient pas à quitter [la psychanalyse] le maintien d'une entreprise qui veut cumuler des objectifs et des désirs contradictoires en se cachant à elle-même le caractère incompatible de ses buts [le militantisme et l'analyse]* » [DUBOST 1987, p. 123].

La deuxième partie de l'ouvrage de Dubost est intitulée « *Pour une théorie de l'intervention* ». Passant en revue les théories existantes, l'auteur se réfère pour ce qui est des sociologues à Alain Touraine, à Yves Barel, à Michel Crozier. S'il se sent proche des deux premiers, il estime « *qu'il y a risque de malentendu ou de méprise lorsqu'on situe [comme Lapassade et Lourau dans Clés pour la sociologie, note 26] la pratique de consultation de Crozier comme courant de l'intervention parmi d'autres. (...) Il nous semble en effet que Crozier reste fixé dans une position de chercheur et d'expert : la communication des résultats empiriques, des constructions théoriques et des options doctrinales du sociologue doit suffire aux acteurs pour dépasser leurs difficultés et réussir à conduire les changements dont ils ressentent la nécessité* » [DUBOST 1987 p. 171].

De cet examen des théories existantes, Dubost dégage un critère « *permettant de spécifier le phénomène de l'intervention psychosociologique et justifiant une option qui restreint le sens de l'expression : qu'il s'agisse des orientations nord-américaines, britanniques ou françaises, un point commun réside dans l'attention apportée au processus et à l'idée que la présence active d'un tiers est nécessaire au développement d'un véritable travail de changement, que celui-ci soit inauguré ou non par une enquête, utilisant l'analyse stratégique ou tout autre méthode* » [DUBOST 1987, p. 173]. Dubost affine cette définition importante en précisant deux points :

1. Le statut professionnel et la position d'extériorité de l'intervenant : « *C'est (...) en tant que professionnel que l'agent est invité à intervenir, non comme ami, camarade ou collègue, et les termes qui spécifient son activité de praticien renvoient aux disciplines où il puise une formation, des connaissances, des normes, (...) un savoir-faire* ».
2. La nécessité impérative d'une demande explicite d'intervention : « *Le champ des pratiques [d'intervention psychosociologique] exclut les actions engagées de façon unilatérale par un agent* », à savoir la recherche et le changement « *décidés d'un seul côté* » ainsi que les processus liés à des groupes « *artificiels* » (stages de formation, supervision, psychothérapie de groupe) [DUBOST 1987, p. 176].

Dubost conclut : « *Il ne peut donc être question de considérer un tel projet comme idéologiquement neutre ni même comme exportable dans toutes les cultures* » [p. 180]. L'ouvrage se termine sur une analyse des dimensions et des contextes d'intervention ainsi que des problèmes liés à la théorisation.

Publié dix ans après celui de Jean Dubost, l'ouvrage d'André Lévy *Sciences cliniques et organisations sociales* prend en compte les nouveaux paradigmes qui sont apparus dans les sciences sociales ainsi que la « *crise de sens* » propre aux années 90. La première partie de l'ouvrage est intitulée « *Éléments d'une clinique sociale* ». Le premier chapitre y traite du « *positionnement clinique* », que Lévy définit par la demande (dans son double aspect de commande et de désir) et par une démarche de compréhension orientée vers le sens, dans sa double dimension de projet (c'est-à-dire d'action) et de signification. « *Autrement dit, changer et comprendre* » [LEVY 1997, p. 24].<sup>8</sup>

Faisant référence aux théories systémiques de la complexité de Morin, Barel ou Atlan, le deuxième chapitre propose une « *approche de la complexité* », dans laquelle Lévy, tout en reconnaissant la nécessité d'une autre lecture du réel, souligne le risque des tentatives d'interdisciplinarité ou de la multiréférentialité prônée par Ardoino : « *[Ces tentatives] peuvent facilement nourrir et se nourrir de l'illusion totalisante, sinon totalitaire* ». Lévy voit donc dans la perspective systémique « *une méthode, un instrument de connaissance et d'interprétation et non (...) une théorie unitaire* », qui ferait courir le risque de « *réduire le réel à ce qui est intelligible ou représentable (...) et à nier ainsi (...) tout ce qui échappe à la pensée rationnelle, qu'on le nomme indéterminé, inconscient, ou non-sens* » [LEVY 1997, p. 32]. Lévy situe donc explicitement l'intervention clinique dans le cadre d'une approche assez strictement disciplinaire [p. 35].

Passant ensuite en revue « *les sciences cliniques* » dans le chapitre 3, André Lévy analyse les apports de la psychanalyse, des psychologies existentielles et des sociologies compréhensives, dans lesquelles il range Weber, l'École de Chicago, Merton, Touraine Crozier, Dubet et Wieviorka, ainsi que Berger et Luckmann. Lévy précise que la liste des disciplines évoquées « *n'est bien entendu pas limitative* » ; traçant la même évolution que les contributeurs cités de *Perspectives de l'analyse institutionnelle*, Lévy mentionne que « *depuis une vingtaine d'années (...) d'autres disciplines (...) se proposent de tracer de nouvelles perspectives épistémologiques ; on peut citer les travaux sur l'interaction sociale et sur les [sic] communications (notamment l'ethnométhodologie) dans le prolongement de G.H. Mead (1934), de Bateson (1972) et de Goffman (1981)* » [LEVY 1997, p. 41].

<sup>8</sup> Lévy omet de signaler que l'un ne va pas sans l'autre, comme l'énonce Kurt Lewin dans son aphorisme célèbre : « *Si vous voulez savoir comment quelque chose fonctionne, essayez de le changer* ».

Le chapitre 4 traite des méthodes de recherche propres à l'approche clinique (enquête clinique, entretien clinique, approche autobiographique), et le chapitre 5, sous le titre « *Une approche clinique des processus de création institutionnelle* », présente une étude réalisée par Lévy et ses étudiants auprès de patrons de PME et de PMI, « *sans perspective d'intervention* ». Pas une fois dans toute la première partie du livre André Lévy n'évoque l'analyse institutionnelle<sup>9</sup>. Ce silence est tout aussi significatif que les jugements sans appel de Jean Dubost.

La deuxième partie de l'ouvrage, intitulée *Sens et crise de sens dans les organisations*, commence par un chapitre sur « *Histoire et contexte théorique de la notion d'organisation* ». Lévy y retrace classiquement l'histoire des concepts depuis Mayo, partant du groupe pour arriver à l'institution. De l'apport spécifique de l'AI, pas un mot. Lévy en retient significativement ceci : « *Lorsque, au début des années 70, un groupe de psychosociologues contestataires créèrent le terme d'analyse institutionnelle, il s'agissait pour eux de généraliser à l'ensemble de la société les perspectives de réforme de la psychiatrie, mais, de façon plus radicale encore, dans une problématique révolutionnaire, inspirée à la fois de la psychanalyse lacanienne, de l'autogestion et du marxisme. La référence à l'institution plutôt qu'à l'organisation était significative de leur volonté de dénoncer les pratiques psychosociologiques de l'époque, jugées trop réformatrices et intégratrices* » [LEVY 1997, p. 153]. (On notera la disparition totale de la sociologie dans l'histoire).

Les derniers chapitres sont consacrés à des réflexions tirées de l'expérience de recherche de l'auteur. Lévy conclut l'ouvrage par un appel à « *une science clinique engagée et non militante* ». Cette distinction est importante ; elle représente en effet le corollaire exact des critères de professionnalisme et d'extériorité posés par Dubost. Paradoxalement, les dernières lignes de l'ouvrage de Lévy auraient pu être signées par Lourau ou Lapassade :

*« L'analyse psychosociologique est (...) profondément impliquée dans les processus organisationnels ; elle contribue à mettre en rapport et à déconstruire des représentations réifiées, à réinterroger le sens des règles en les situant dans l'histoire collective d'où elles sont nées et en favorisant à leur égard échanges et confrontations. (...) C'est ainsi que l'organisation, toujours menacée de se figer dans un état fini et dans une complétude mortifère, peut s'inscrire dans une dynamique de vie, dans une histoire à écrire.*

*« En contribuant à ce que soit dit, entendu et interprété ce qui fait l'objet de censure et de refoulement social, en aidant à faire émerger l'expression d'autres discours, d'autres significations que celles que véhiculent les représentations dominantes, en conduisant à la reconnaissance et à la prise en compte d'une "réalité" autre que celle qui est convenue, l'analyse psychosociologique intervient sur les processus de production de sens, et donc sur l'activité de la pensée. (...)*

*« Une telle intervention n'est bien entendu pas sans entraîner des risques, sur le plan psychologique comme sur le plan physique, pour les personnes qui y sont impliquées, chercheurs compris. Dans des situations où elle menace directement les institutions et les personnes ou les groupes dont le pouvoir est fondé précisément sur la peur et la soumission, et donc sur le silence, elle peut être source de violence et occasionner des*

---

<sup>9</sup> Lourau est mentionné deux fois en note sur des points annexes, et son nom est incorrectement orthographié.

risques parfois mortels (ainsi que des psychosociologues intervenant au Brésil dans les favelas dominées par les trafiquants de drogue en ont fait l'expérience). (...)

« L'analyse, psychosociologique ou psychanalytique, serait-elle donc uniquement du côté de la critique et de la déconstruction, et jamais de celui de la construction et de l'élaboration ? (...) Le travail de déconstruction ne saurait être identifié à la destruction et à la mort, toute organisation vivante contenant en elle le germe de son auto-anéantissement. Il représente bien au contraire le moment fort qui permet de revenir à l'essentiel, à tout ce que le "construit" feint d'ignorer, recouvrant, comme les églises des conquistadores dans la Nouvelle-Espagne, les anciennes pyramides et temples des Indiens dont en vain on voulait effacer jusqu'au souvenir. (...)

« Le moment de la construction vient toujours trop vite. Pourquoi le hâter ? pourquoi exiger de l'analyste qu'il le prenne en charge, sinon pour empêcher précisément que la critique fasse son œuvre, sinon pour l'annuler dans son mouvement même, pour refermer la porte entrouverte avant qu'elle ne laisse s'échapper les démons » [LEVY 1997, pp. 242-243].

Les deux ouvrages de Dubost et Lévy constituent un apport important, dans la mesure où ils réaffirment explicitement les principes de base de l'intervention et la vision du monde qui la sous-tend. Les deux auteurs restent cependant relativement flous sur le positionnement sociologique de l'intervenant ; l'un comme l'autre utilisent indifféremment les termes de « chercheur » ou de « praticien » pour le qualifier. De leurs propos comme des expériences de recherche qu'ils citent en exemple, il ressort *de facto* que le statut de l'intervenant est celui d'un chercheur, et que sa position est celle d'un membre de l'Université ou d'un chargé de recherche.

Dans un tout autre registre, le manuel *Les méthodes de l'intervention psychosociologique* rédigé par Gérard Mendel et Jean-Luc Prades se veut un « travail d'exposition systématique des pratiques d'intervention ». Les auteurs présentent « des courants ayant duré suffisamment longtemps pour qu'il devienne possible d'identifier un corpus théorique et de recenser des interventions assez nombreuses, exécutées selon des méthodes spécifiques ». Les sept courants recensés présentant les caractéristiques suivantes :

« – ils développent des théories qui affrontent un questionnement critique sur le sens des actions collectives, et des pratiques qui s'appuient sur des interventions de terrain, à l'écoute des acteurs ;

« – ils produisent des connaissances et travaillent parallèlement au changement dans le champ social, institutionnel, dans les relations entre sujets ;

« – enfin, leurs démarches procèdent d'une filiation démocratique » [MENDEL & PRADES 2002, pp. 4-5].

Bien que succincte (l'ouvrage ne compte qu'une centaine de pages au total), la présentation de chaque courant est assez fiable et ne comporte ni biais ni dimension polémique<sup>10</sup>. L'ouvrage s'ouvre par un chapitre présentant l'habituelle mise en perspective historique (Mayo, Lewin, Moreno, Rogers, Bion, Jaques) et se conclut par deux chapitres de synthèse, l'un sur les deux axes sociologique et psychologique, l'autre sur l'axe méthodologique de l'intervention. Ce qui frappe dans la présentation des sept courants, c'est que trois d'entre eux (l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg, l'intervention sociologique tourainienne et la socianalyse) « appartiennent » à la

<sup>10</sup> Cela tient probablement au fait que Jean-Luc Prades est de formation sociologique et que Gérard Mendel, à la fois psychanalyste et sociologue, a toujours occupé une place à part dans la psychosociologie.

sociologie ; au plan conceptuel, l'analyse stratégique et l'intervention tourainienne ne doivent pas grand chose à la psychosociologie ; s'ils lui sont en quelque sorte assimilés, c'est par le biais de leur méthodologie. Cette assimilation des pratiques sociologiques est significative du fait que le terrain de l'intervention est dominé par les psychosociologues, au plan éditorial comme au plan académique. Au-delà des querelles de territoire, elle signale aussi une transversalité théorique et méthodologique dont la troisième partie de cette thèse évaluera la portée.

Les quatre autres courants discernés sont la sociopsychanalyse mendélienne, l'intervention psychosociologique ou de sociologique clinique (Dubost, Enriquez, Lévy, de Gaulejac), l'intervention en psychodynamique du travail de Christophe Dejours et la psychanalyse groupale pratiquée par Didier Anzieu et René Kaës.

### **L'intervention revisitée : réinterprétations et révisions**

Paru en 1998, le numéro 71 de la revue *Connexions* (éditée par l'Association pour la recherche et l'intervention en psychologie (ARIP), qui a joué un rôle majeur dans le mouvement institutionnaliste des années 60) est intitulé *Organisation et institution : nouvelles formes d'intervention*. Il s'ouvre sur un éditorial de Jean-Claude Rouchy<sup>11</sup> intitulé « *L'intervention revisitée* ». Rouchy y explicite le cadre dans lequel les contributions du numéro qu'il présente s'insèrent : « *Les changements sociaux et les défis nouveaux ont beaucoup modifié l'approche de l'intervention. (...) Les illusions idéologiques et militantes d'une époque ont été confrontées au principe de réalité qui a eu un grand effet, tant sur la façon de répondre aux demandes que dans l'attention portée à la rigueur des dispositifs d'intervention. Le temps de l'approximation est passé. Dans notre perspective, les interventions sont conçues comme un processus de changement impliquant à la fois l'évolution de l'identité professionnelle des membres de l'organisation, les systèmes de valeur dont ils sont porteurs, l'organisation du travail et la structure* ».

Rouchy évoque l'expérience des psychosociologues dans le milieu sanitaire et social, ainsi que le nouvel intérêt des entreprises pour l'intervention psychosociologique « *après une longue récession objectivante, anti-soixante-huitarde* » : « *On voit se conforter une approche orientée bien plus sur les valeurs instituanes que sur le simple ajustement d'un système d'organisation. La préconisation de recettes organisationnelles a fait son temps* » [ROUCHY 1998a, p. 6].

Mais le vocabulaire utilisé par Rouchy et le titre du numéro de la revue ne doivent pas faire illusion. Aucune référence à l'AI ne sera faite, malgré des emprunts conceptuels évidents : « *L'intervention sur les valeurs est en train de devenir le nouveau champ de l'intervention. Un champ "nouveau" que nous pratiquons depuis plus de trente ans et qui est en passe d'être enfin reconnu. Non pas l'analyse institutionnelle qui a eu son heure de gloire et n'a plus guère d'adeptes, mais une analyse de l'institution dans ses valeurs instituanes, à l'origine de tout système organisé. Il ne s'agit plus de ravauder, d'ajuster, d'adapter l'organisation, en évitant d'interroger les valeurs instituées, mais de questionner ces valeurs, de les remettre en cause, d'en reconnaître de nouvelles, correspondant à l'état de la société et à son évolution, et de concevoir de ce fait de nouveaux systèmes d'organisation répondant mieux aux exigences du temps et de missions différentes* » [ROUCHY 1998a, p. 7].

---

<sup>11</sup> un autre des vétérans de la psychosociologie.

Le numéro 71 de *Connexions* est divisé en trois parties. La première est intitulée « *Éléments de théorisation* » et présente deux contributions, l'une, de Jean-Claude Rouchy lui-même, l'autre, de Gilles Herreros, consacrée à « *L'horizon clinique de la sociologie d'intervention* ». La seconde partie présente cinq « *Expériences d'intervention* » ; la troisième partie, intitulée « *Analyses sociales* », est consacrée à deux articles critiques analysant des formes d'interventions « *totalisantes et totalitaires directement au service de la logique libérale la plus sauvage* » qui n'ont rien à voir avec la psychosociologie et relèvent « *de l'inculcation forcée de la culture d'entreprise* », dans un cas, et de l'inculcation idéologique forcée du régime communiste roumain, dans l'autre cas.

Les contributions théoriques de Gilles Herreros étant analysées en détail dans le chapitre suivant, on se limitera donc ici à celle de Jean-Claude Rouchy. Intitulée « *Problématique de l'intervention* », cette contribution constitue une reprise augmentée d'un article publié en 1987 dans la même revue. Rouchy s'y propose de clarifier le concept d'intervention, qui peut « *prêter à confusion, car il recouvre (...) des pratiques différentes : analyse d'institution, consultation, supervision, action-recherche* » [ROUCHY 1998b, p. 11]. Il commence par distinguer formation et intervention : « *La visée de la formation, ou du perfectionnement des individus, ne concerne pas le fonctionnement d'un groupe réel. Le premier critère de distinction sera donc : la formation s'adresse à des individus, à des personnes, situés hors de leur groupe de travail, ou de l'établissement où se développe leur pratique. L'intervention concerne des personnes dans leur cadre de travail. Lorsqu'on se trouve faire des actions "de formation" avec des groupes réels, est toujours présente une dimension d'intervention, ayant une visée explicite ou non sur le fonctionnement du groupe, du service, de l'établissement* » [ROUCHY 1998b, pp. 11-12].

Rouchy distingue ensuite trois types d'intervention « *à partir de trois critères simples : la demande, la façon dont elle est posée, la taille du groupe et les alliances de pouvoir entre l'intervenant et les personnes du groupe ou de l'organisme dans lequel il va intervenir* » : « *les consultations et supervisions, les analyses d'institution et les actions-recherche* » [ROUCHY 1998b, p. 14].

Dans le cas des consultations et des supervisions, « *l'intervenant se trouve en présence de personnes qui viennent le voir, généralement au nom d'une équipe, et qui ont été "délégués" par un groupe constitué dans lequel a déjà été négociée la possibilité d'un travail* ». Rouchy admet que l'intervenant sera « *pris dans un système de contradictions* » avec les instances du pouvoir institutionnel qui surdéterminent la situation. Il met en garde contre la confusion régulière qui existe dans les supervisions d'équipes entre travail centré sur le fonctionnement de l'équipe et travail centré sur les pratiques professionnelles auprès du public-cible. Rouchy distingue donc la consultation, qui « *concerne essentiellement les rapports entre professionnels, le mode d'organisation, la conception du travail, le projet d'établissement, la spécificité des fonctions et leurs différentes articulations* » et la supervision, qui porte sur l'analyse du « *rapport aux personnes dont l'équipe ou le service s'occupe* » [ROUCHY 1998b, p. 16].

On constate sur ces points que Rouchy réinterprète les règles de base classiques énoncées par Dubost : l'exclusion des « *actions engagées de façon unilatérale par un agent* » et les processus liés à des groupes « *artificiels* », dans lesquels Dubost incluait explicitement les stages de formation et la supervision (cf. supra). Cette possibilité de confusion est ouverte par le fait que les psychosociologues continuent à utiliser le groupe (« *groupe réel* », « *groupe artificiel* ») comme base de référence, sans lien avec la

structure organisationnelle et institutionnelle (donc la structure de pouvoir) dans laquelle il s'insère. Rouchy considère comme « réels » les groupes que Dubost, intuitivement, qualifie d'« artificiels », parce que surdéterminés par un cadre (au niveau organisationnel comme institutionnel) d'où émane la commande initiale.

Le deuxième type d'intervention distingué par Rouchy est « *l'analyse d'institution* », définie par « *une demande qui (...) concerne des groupes plus larges, et dont les interlocuteurs, c'est-à-dire les personnes qui viennent formuler la demande, ne s'estiment pas, le plus souvent concernées par la demande qu'ils énoncent. C'est ce que certains appellent une "commande". (...) Au fur et à mesure que l'intervenant est au contact de groupes et de personnes différentes, il se trouve confronté non pas à une demande, mais à des demandes, qui peuvent être conflictuelles et contradictoires. Qu'il le veuille ou non, il est pris dans des systèmes d'alliances. (...) Pour qui et par qui est-on mandaté ? Quelle est la source de légitimité de l'intervenant ? (...) Si l'on analyse la façon dont se posent les problèmes et dont la commande est formulée, énoncée, alors commence un travail d'intervention. Cette analyse, d'un certain point de vue, ne peut être effectuée qu'en rapport à l'intervenant lui-même, et à la façon dont il est investi par les différents acteurs et les différents groupes en présence, et dont on cherche à l'utiliser dans la situation. L'analyse porte ainsi essentiellement sur la place réelle et fantasmatique attribuée à l'intervenant. A partir du moment où cessera cette analyse, qui peut être aussi parfois appelée "analyse de la demande", l'intervention proprement dite sera terminée* » [ROUCHY 1998b, pp. 18-19].

Jean-Claude Rouchy propose là une sorte de contrefaçon grossière de la socianalyse, conceptuellement très limitée et expurgée de tout ce qui concerne la dimension sociologique, l'analyse du système-client et les relations de pouvoir.

Le troisième type d'intervention est « *l'action-recherche* » : « *Je préfère ce terme à celui de recherche-action, car il indique le primat du travail clinique sur le terrain, mais également la production d'une connaissance, d'un savoir généralisable à d'autres services, à d'autres groupes ou à d'autres établissements similaires* ». Rouchy définit ainsi les caractéristiques de « *l'action-recherche* » : « *Dans des consultations, des supervisions ou des analyses d'institutions, l'intervenant répond à des demandes ou à des commandes. Ce n'est plus le cas dans une action-recherche : l'intervenant a lui-même étudié certaines situations qu'il lui semble intéressant de traiter au plan social. C'est son propre choix. (...) L'intervenant fait une analyse de certains événements et de leur signification au plan social. Il cherche des partenaires intéressés à faire avec lui un travail dans ce sens, au sein de l'établissement* » [ROUCHY 1998b, p.19].

Sur ce point encore, Rouchy est en contradiction avec la règle énoncée par Dubost (« *Le champ des pratiques exclut les actions engagées de façon unilatérale par un agent* » [DUBOST 1987, p. 176]).

En fin de compte, la « *revisitation* » et le renouveau annoncés par Jean-Claude Rouchy marquent surtout une régression théorique importante sur les points essentiels délimitant le cadre des pratiques d'intervention.

### 3. NOUVEAUX APPORTS

Dans les années 90, de nouvelles formes d'intervention sociologique émergent avec le changement de contexte social, l'approfondissement de la désinstitutionnalisation et les nouvelles formes de mobilisation sociale. Portées par une nouvelle génération, ces expériences marquent une rupture assez nette avec les décennies précédentes, moins sur le fond (car les concepts et les méthodes sont d'une manière ou d'une autre repris, retravaillés, approfondis) que sur la forme : l'époque des guerres fratricides et des invectives est terminée ; les prémisses d'un savoir cumulatif se dessinent peu à peu.

C'est dans les années 90 qu'apparaît notamment la « sociologie clinique ». Cette appellation recouvre en fait deux réalités bien distinctes : d'une part, l'existence au sein de la sociologie états-unienne d'un groupe organisé comme une sous-discipline spécifique ; d'autre part, le regroupement plus récent de chercheurs francophones issus de différentes disciplines au sein de l'Association internationale de sociologie sous la dénomination de « sociologie clinique ».

#### **La *clinical sociology* nord-américaine**

Dès le milieu des années 70, René Lourau signale l'émergence aux Etats-Unis d'un mouvement de jeunes sociologues qui effectuent à ses yeux la même démarche critique que les jeunes sociologues ayant adhéré après 1968 à l'analyse institutionnelle : « *La génération de jeunes sociologues des années 60 rejette (...) Mills et la critique radicale. Le refus de l'engagement total dans les luttes sociales, et par conséquent le désengagement trop insuffisant vis-à-vis de la sociologie instituée sont reprochés à Mills. Les nouveaux sociologues (...) veulent faire quelque chose, proposer une alternative, une contre-sociologie. Ils s'organisent en associations parallèles, opposées aux grandes associations officielles d'enseignants et de chercheurs : ils se regroupent dans les "radical caucuses". Ils s'expriment dans des revues comme The Insurgent Sociologist. Ils dénoncent les crédits de l'Etat ou des fondations. Ils ne veulent plus travailler pour l'armée, la police ou les trusts. Alors ils tentent de détourner les fonds procurés par les contrats officiels, soit de refuser partiellement ou complètement ces fonds. Ils s'organisent par exemple en coopératives, co-gérées par les sociologues et par leurs "clients", les noirs du ghetto, les déshérités, les marginaux, les rejetés du système* » [LOURAU 1976, p. 52].

Remi Hess quant à lui consacre un chapitre entier de l'ouvrage *La sociologie d'intervention* à la sociologie clinique américaine et à ses origines. En introduction à ce chapitre, il précise, de manière presque prémonitoire : « *Le terme de "sociologie clinique" n'existe pas en France. S'il existait, il signifierait probablement autre chose que ce que désigne l'expression clinical sociology aux Etats-Unis. En effet, clinical sociology désigne une réalité qu'il n'est pas possible en France de traduire par autre chose que "sociologie d'intervention". Cette sociologie d'intervention américaine est nettement autonomisée par rapport à la tradition de l'intervention psychosociologique (...) Alors que la tradition psychosociologique est fort marquée par la psychologie expérimentale au départ (...), la sociologie d'intervention américaine s'intéresse aux groupes sociaux réels. Son projet scientifique passe d'ailleurs au second plan par rapport à sa volonté de changer réellement la réalité sociale. Son efficacité, elle ne la cherche pas dans la production d'ouvrages de référence, mais dans une modification des rapports sociaux* » [HESS 1981, pp. 117 ss].

Remi Hess distingue quatre théoriciens de cette sociologie d'intervention américaine : Saul Alinsky, sociologue formé à l'école de Chicago, pionnier du travail d'organisation communautaire, formateur de travailleurs sociaux et agitateur politique ; Etzkowitz et Schaflander, pionniers du travail contre-institutionnel dans les ghettos et d'une forme d'intervention à but préventif, « *digne d'une thérapeutique sociale* » aux yeux de Hess ; Paulo Freire, pédagogue brésilien, alphabétiseur, pionnier de la « conscientisation » des dominés ; Alfred McClung Lee, sociologue pratiquant l'intervention sociologique dans les milieux défavorisés (notamment les ghettos noirs), et ayant formalisé une théorie et une méthodologie issue de sa riche expérience dans deux ouvrages, *Multivalent Man*, paru en 1966 et *Toward a Humanist Sociology*, paru en 1973.

Une différence importante distingue dans les années 60 et 70 les *radicals* nord-américains qui pratiquent l'intervention de leurs collègues gauchistes européens : « *contrairement à ce qui s'est passé en France où les gauchistes se sont installés dans l'idéologie, les radicaux américains sont des gauchistes pragmatiques. Ce qui les intéresse, ce n'est pas tant d'interpréter le monde que de le changer* » [HESS 1981, pp. 117 ss]. Ce pragmatisme permettra à la *clinical sociology* américaine de ne pas sombrer définitivement dans le reflux politique et social des années 80 et 90 ; mais le courant n'échappe pas à l'institutionnalisation, comme en témoigne l'ouvrage collectif *Handbook of Clinical Sociology*, paru en 1991. Les deux coordinateurs de l'ouvrage expliquent : « *Ce livre est le fruit de la réémergence de la sociologie clinique en tant que sous-discipline formellement organisée. A la fin des années 70, un groupe de sociologues se sont réunis pour former l'Association de sociologie clinique. Cette organisation s'est formée en-dehors des courants dominants de la sociologie, en bonne partie parce que ces individus étaient activement engagés dans l'intervention et le changement social et que leurs efforts ne rencontraient aucun soutien au sein de la sociologie traditionnelle. (...) Nous pensons, après une décennie, qu'il est utile de faire le point sur notre situation présente, de suggérer des pistes pour le futur et d'encourager les sociologues et les disciplines sœurs à se joindre au développement de la sociologie clinique et de la pratique sociologique* » [REBACH & BRUHN 1991, p. xiii].

L'intérêt du *Handbook of Clinical Sociology* réside essentiellement dans les pages qui traitent de l'histoire de la sociologie clinique, de la délimitation de son champ d'action, de sa méthodologie et de sa déontologie. Premier point d'intérêt, l'ouvrage retrace l'histoire largement méconnue de la sociologie clinique états-unienne en remontant aux sources du 19<sup>ème</sup> siècle, dans un chapitre rédigé par Jan M. Fritz [FRITZ 1991, pp. 17-30].

La définition du champ de la *clinical sociology* constitue un autre chapitre marquant – le premier dans la chronologie de l'ouvrage. Howard Rebach et John Bruhn y reprennent une « définition » de Freedman, qui postule que la sociologie clinique est orientée vers la pratique, centrée sur les recherches de terrain, diagnostique, orientée vers le changement, humaniste ; qu'elle tente de comprendre les facteurs sociaux qui restreignent l'efficacité individuelle ; qu'elle est immergée dans la tradition de la sociologie critique dont elle met à profit les intuitions ; qu'elle mène à des changements de comportement et à un développement ; qu'elle est idéologiquement de tendance libérale/cynique ou radicale [REBACH & BRUHN 1991, p. 4].

Précisant alors les dimensions proprement sociologiques de l'approche clinique en sociologie, Howard Rebach et John Bruhn la rattachent à trois grands courants théoriques : le fonctionnalisme structurel, les théories du conflit et l'interactionnisme symbolique. En ce qui concerne méthodes, ils prônent une « *combinaison de méthodes*

*quantitatives et qualitatives* » [p. 10]. Quant aux rôles que peuvent jouer les sociologues cliniciens, Rebach et Bruhn distinguent, sans prétendre à l'exhaustivité :

- le consultant en organisation et le développement organisationnel
- l'évaluation de l'impact social des politiques publiques et industrielles
- l'organisation communautaire
- la médiation et la résolution de conflits
- le développement et l'évaluation de programmes sociaux
- le conseil et la psychothérapie
- l'enseignant et le formateur
- le courtier (ou source d'information)
- le porte-parole
- le facilitateur de groupe [cf. REBACH & BRUHN 1991, pp. 10-13]

Caractéristiques de l'approche pragmatique et quasiment a-théorique propre aux nord-américains, cette approche purement descriptive de la définition de la sociologie clinique laisse bien évidemment le lecteur européen sur sa faim. Le chapitre consacré à « *L'intervention en sociologie clinique* » remédie en partie à cette frustration. Rédigé par Howard Rebach, il constitue le troisième point d'intérêt du *Handbook of Clinical Sociology* [REBACH 1991, pp. 49-64].

Rebach y postule que « *l'attribut essentiel qui distingue la sociologie clinique comme discipline est l'intervention ; le sociologue clinicien est un agent actif du changement* ». Cela posé, Rebach précise qu'« *il n'est pas possible (...) de présenter un modèle concis et compréhensif d'intervention en sociologie clinique* », d'une part, parce que l'intervention ne consiste pas en une application mécanique de techniques qui découleraient automatiquement d'un diagnostic, et d'autre part, à cause de la grande diversité des situations et des pratiques. Rebach propose toutefois un cadre général propre à guider la pratique d'intervention, avec les « *orientations thématiques* » suivantes :

- Le rapport à la science

Une intervention singulière n'est pas une activité scientifique en tant que telle, mais elle s'appuie sur les acquis théoriques et les méthodes scientifiques qui la nourrissent et lui fournissent son cadre

- L'intervention comme processus

L'intervention est un processus de nature sociale au cours duquel l'intervenant interagit avec les membres d'un système client, pour atteindre des objectifs fixés par négociation. En tant que processus, l'intervention comprend plusieurs phases : le diagnostic, la conception d'un dispositif (« *program design* »), la mise en œuvre du dispositif (« *program implementation* »), l'évaluation de l'intervention. Rebach insiste sur l'évaluation, trop souvent négligée, et indispensable à la mise en œuvre d'un changement réel.

- L'intervention comme visée humaniste

La posture humaniste considère l'action comme volontaire et les gens comme des acteurs en quête d'autonomie et de pouvoir sur leur vie. Dès lors, l'intervention implique de « *travailler avec* » plutôt que de « *travailler pour* », et de reconnaître la capacité intrinsèque des clients à résoudre leurs problèmes et à reconstruire leur propre réalité. L'intervenant ne se met pas en posture d'autorité ; il aide les clients à trouver les ressources pour construire les alternatives qui leur conviennent.

- Le changement comme but de l'intervention  
Ce qui caractérise l'intervention, c'est qu'un changement doit être observable dans l'action concrète, et non seulement dans la psyché (les représentations) des acteurs. L'un et l'autre changements sont cependant indissociables.
- Considérer les problèmes à traiter sous l'angle social  
Quel que soit le problème, il doit être conceptualisé comme découlant de l'organisation sociale et non de caractéristiques individuelles. A cet effet, le sociologue accorde une attention particulière aux modes d'interaction et aux systèmes de rôles.
- La résistance au changement  
La résistance au changement fait partie intégrante de tout processus d'intervention, même lorsque le changement est ardemment souhaité. L'intervenant doit être capable d'analyser ces résistances, de les expliciter (et mieux encore, de les lever).
- La multiplicité des niveaux  
L'intervention doit prendre en compte les différents niveaux concernés dans une situation (cf. la multiréférentialité d'Ardoïno) et agir sur tous ces niveaux. L'intervention peut impliquer d'aller au-delà de la formulation du problème par le client, pour considérer d'autres facteurs déterminants dans une situation, notamment au niveau des « *broad social trends* », c'est-à-dire des tendances sociales globales.

*Last but not least*, le *Handbook of Clinical Sociology* offre une contribution à notre connaissance unique en matière de déontologie. Le chapitre consacré à l'éthique rédigé par John Bruhn [BRUHN 1991, pp. 99-123] comprend quatre annexes qui fixent les principes guidant l'activité professionnelle des membres de l'Association de sociologie clinique des Etats-Unis. La première annexe est le code déontologique des praticiens en sociologie. Il fixe des principes d'action concernant

- La responsabilité des sociologues en tant que scientifiques, qu'employés, qu'enseignants, que praticiens, qu'employeurs ou superviseurs ;
- Le niveau de compétence attendu en matière d'enseignement, de formation continue et d'efficacité professionnelle
- Les normes morales et légales auxquelles sont tenus les sociologues dans leurs différents rôles
- Les règles concernant les déclarations publiques et offres de service des sociologues
- La confidentialité
- La protection des étudiants, des clients et des participants aux recherches
- La relation avec les membres professionnels du métier ou d'autres professions ainsi qu'avec les institutions
- Les mesures à prendre en cas de violations des règles éthiques.

La deuxième annexe, établie par un comité d'éthique médicale, concerne la charte des droits des patients. La troisième annexe, issue de la Cour d'appel des Etats-Unis, concerne les normes pour les témoignages d'experts auprès des tribunaux. La quatrième annexe est adaptée d'un guide élaboré à l'origine par des psychologues, et concerne les

normes de témoignage et de comportement devant les tribunaux. Il y est notamment spécifié qu'un sociologue clinicien ne devrait jamais accepter d'honoraires qui soient liés au résultat d'un procès ; la charte encourage par ailleurs les sociologues cliniciens qui témoigneraient régulièrement devant les tribunaux à vouer une partie de leur temps professionnel à la défense de cas *pro bona publica* (en faveur du bien public, c'est-à-dire à titre bénévole).

Ces différents codes de conduite, et tout particulièrement le code déontologique de l'Association des sociologues praticiens, qualifient les praticiens de la sociologie clinique à se définir comme une profession au sens américain du terme.

### La « sociologie clinique » francophone

Le terme de sociologie clinique est utilisé pour la première fois dans la francophonie à la fin des années 80. André Lévy explique : « *Affirmant de façon explicite leur appartenance au courant clinique, des chercheurs francophones issus de différentes disciplines – psychosociologie, psychologie, ethnologie, sociologie – se sont organisés depuis quelques années, d'abord à partir de rencontres informelles, puis en créant, en 1988, un "Comité de recherche en sociologie clinique" au sein de l'AIS (Association internationale de sociologie)* » [LEVY 1997, pp. 79-80].

Ce groupe publie en 1993 un ouvrage collectif édité par Vincent de Gaulejac et Shirley Roy, intitulé *Sociologies cliniques*. En l'occurrence, il apparaît très clairement que la dénomination « sociologie clinique » représente une sorte de malentendu, car le cœur de l'ouvrage est constitué de contributions se rattachant explicitement à la psychosociologie, voire à la psychologie. Les contributions américaine (Jan M. Fritz sur « *La sociologie clinique aux Etats-Unis* »), russe (Igor Massalkov sur « *La sociologie en Russie : de la production académique des connaissances vers une ingénierie sociale* ») et québécoise (Gilles Rhéaume sur « *Le projet de sociologie clinique au Québec* ») font exception au milieu d'une série d'articles des ténors de la psychosociologie de tendance analytique (Eugène Enriquez, Nicole Aubert, Michel Bonetti, Jacqueline Barus-Michel, Max Pagès, André Lévy, Vincent de Gaulejac).

André Lévy est d'ailleurs parfaitement clair sur ce point : « *L'appartenance multidisciplinaire de ce groupe de chercheurs, leur référence commune à la psychologie clinique et à la psychanalyse, contribuent à les différencier assez nettement des sociologues (...). Ces différences concernent à la fois les visées, l'objet, et les méthodes. (...) La sociologie clinique met l'accent sur la recherche et l'acheminement progressif du sens, comme sur l'approfondissement des modes d'articulation qui peuvent s'établir entre l'individuel, le groupal et le sociétal, notamment par la prise en compte des processus inconscients. (...) De ce point de vue, la "sociologie clinique" est proche de la psychosociologie et de la psychologie sociale clinique* » [LEVY 1997, p. 80].

On pourrait se contenter de prendre acte du fait que la « sociologie clinique » constitue pour les psychosociologues une manière renouvelée de réaffirmer leur prééminence en matière d'intervention. Il importe cependant de ne pas se laisser aveugler par l'affirmation des irréductibilités disciplinaires et d'examiner plus concrètement les fondamentaux qui définissent la pratique d'intervention des psychosociologues se réclamant de la « sociologie clinique ». L'ouvrage *Sociologies cliniques* s'ouvre sur une contribution d'Eugène Enriquez intitulée « *L'approche clinique : genèse et développement en France et en Europe de l'Ouest* ». Parlant des sociologues et psychosociologues dont le projet

est celui de la « transformation » et qui se définissent donc par l'intervention, Enriquez postule : « *ils se réfèrent pratiquement tous (...) à un certain nombre de principes de base et à une certaine vision du monde qu'il est possible de préciser* » [ENRIQUEZ 1993, p. 27]. Suit sur plusieurs pages une exposition des douze points qui constituent ces références communes, dont on donnera ici un bref résumé :

1. La sociologie et la psychosociologie cliniques n'ont pas d'objet propre
2. Se référant à la psychanalyse, à la phénoménologie existentielle et au Marx des œuvres de jeunesse, elles mettent au centre de leurs préoccupations la manière dont les individus ou les groupes sont capables de sortir de leurs déterminations sociales et psychiques pour se constituer comme sujets
3. Elles travaillent sur la dialectique qui perçoit l'homme comme fondamentalement libre en même temps qu'il est par essence socialement déterminé
4. Elles ont un projet militant sous-jacent qui les place dans une perspective de libération plutôt que de normalisation
5. Elles travaillent sur l'analyse et la construction du sens
6. La réalité comportant plusieurs niveaux (historique, institutionnel, organisationnel, etc.), elles ne peuvent jamais prétendre à les saisir dans leur totalité, mais doivent tendre à une compréhension globale au moyen de concepts « transspécifiques »
7. Le travail d'intervention implique une relation où les rôles et les savoirs sont distincts ; l'intervenant joue le rôle d'accoucheur, le groupe-client existe en tant que tel, formule de nouveaux projets, prend des décisions. Malgré les interrogations mutuelles, les savoirs demeurent radicalement différents
8. L'intervenant met l'accent sur la compréhension du fonctionnement de l'autre, ce qui signifie qu'il respecte ses points de vue et ses résistances, et qu'il travaille sur les représentations qui les fondent pour lui permettre d'évoluer
9. Le passage par l'analyse, par la parole énoncée à un tiers, par la décision et la prise de risque, sont indispensables pour que les sujets puissent devenir des forces instituanes et mettre en place de nouveaux rapports de pouvoir
10. Toute intervention doit découler d'une demande
11. L'intervenant doit pouvoir se référer à une éthique sous quatre formes : la conviction, qui permet la confiance, le courage et la cohérence ; la responsabilité, qui amène à tenir compte du devenir des structures et des hommes ; la discussion, qui sensibilise à l'autonomie des personnes et à la reconnaissance de leur altérité ; la finitude, qui implique l'acceptation de ses propres limites et aspects négatifs
12. Il n'existe pas de ligne de démarcation forte entre sociologie et psychosociologie ; la distinction tient plus à une accentuation du regard qu'à une différence essentielle.

Cette énumération rejoint et complète d'une certaine manière celle d'Howard Rebach (cf. supra). Enriquez se distingue pourtant de Rebach sur un point essentiel qui est celui du statut de l'intervenant : alors que Rebach postule comme premier principe qu'« *une intervention singulière n'est pas une activité scientifique en tant que telle* », Enriquez (comme la plupart des psychosociologues) utilise systématiquement le terme de « chercheur intervenant », qui signale clairement que pour lui, recherche et intervention sont une seule et même activité.

## La pérennité de Michel Crozier et la contribution d'Erhard Friedberg

Michel Crozier n'est pas particulièrement affecté par le reflux politique et social des années 80 et 90. Avec son Centre de sociologie des organisations, il continue sa double activité : la recherche et l'analyse dans les entreprises et l'administration, et la formation de sociologues à l'analyse stratégique et à l'intervention, activité moins connue et assez unique pour qu'Henri Mendras la salue dans ses Mémoires (cf. citation du chapitre 3, pt. 3).

Michel Crozier publie en 1989 *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*. Passé relativement inaperçu, cet ouvrage prend en compte les changements socio-économiques qui sont en train de bouleverser les sociétés capitalistes et pose le cadre d'une nouvelle conception de l'organisation. En l'occurrence, les éléments d'analyse proposés par Michel Crozier ne s'adressent pas qu'aux managers ; ils sont directement pertinents pour la sociologie d'intervention et rejoignent les principes énoncés par Rebach ou Enriquez. Crozier postule entre autres :

- le passage d'une logique de production et consommation de masse à une logique basée sur le couple haute technologie – services ;
- la centralité de la ressource humaine, qui est à la fois rare et structurante ;
- la nécessité de nouveaux principes d'organisation : simplicité des structures, autonomie des opérateurs, gouvernement par les valeurs.

Crozier note toutefois que les patrons français ne conçoivent le changement qu'en termes de discours, méconnaissant la réalité des rapports humains dans l'entreprise et refusant d'analyser la résistance au changement ; sur la base de ses recherches, il affirme que « *la stratégie de communication de beaucoup de chefs d'entreprise est particulièrement mal adaptée* », que « *les instruments de mesure managériaux manquent de fiabilité* », et qu'il existe un « *déficit massif de connaissances empiriques de l'entreprise* ». Partant, il met l'accent sur la nécessité centrale de l'écoute, sur la « *connaissance des réalités vécues par les acteurs opérationnels* ». Pour lui, l'entreprise doit mettre en place une stratégie fondée sur la connaissance : « *il n'y a pas de stratégie sans connaissance et pas de connaissance sans écoute* ». On reconnaît là en filigrane les principes méthodologiques de l'analyse stratégique.

Ces principes ne seront toutefois pas suivis dans les milieux économiques et administratifs auxquels ils s'adressent en priorité. Crozier le déplore et en analyse les causes dans *La crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, paru en 1995 et qui constitue une sorte de suite à *La société bloquée* de 1970. La double centralité de l'écoute et de la connaissance seront toutefois reprises comme fondements de l'intervention sociologique par d'autres sociologues pratiquant l'intervention.

La centralité de l'écoute est par exemple mise en évidence par Nabil Rifai dans *L'analyse des organisations. Démarches et outils sociologiques et psychologiques d'intervention* [RIFAI 1996, pp. 271-283]. Mais c'est surtout Erhard Friedberg qui développe et formule la méthodologie d'intervention propre à l'école fondée par Michel Crozier. Friedberg expose cette méthodologie dans trois publications : dans la conclusion de son ouvrage *Le Pouvoir et la Règle* [FRIEDBERG 1993] ; dans l'article *Le raisonnement stratégique comme méthode d'analyse et comme outil d'intervention*, communication faite au colloque de Cerisy consacré à l'analyse stratégique [FRIEDBERG 1994] ; dans sa contribution à

l'ouvrage collectif *La sociologie et l'intervention, enjeux et perspectives*, intitulée *Faire son métier de sociologue, surtout dans l'intervention* [FRIEDBERG 2001].

Dans ces quatre contributions, Erhard Friedberg met en évidence le lien étroit et indissoluble qui existe à ses yeux entre la théorie de l'analyse stratégique et la pratique d'intervention en organisation. Pour Friedberg [FRIEDBERG 1994], le « raisonnement stratégique » se fonde sur les prémisses suivantes :

- La centralité de l'acteur

Qu'il soit individuel ou collectif, l'acteur est capable de choix, c'est-à-dire de rationalité (qui n'est pas synonyme de lucidité ou de conscience) et de calcul (qui n'implique aucun utilitarisme ni instrumentalité). La priorité donnée à l'acteur renvoie au caractère construit du champ social : les structures et les institutions, les problèmes et les solutions n'existent pas indépendamment de la perception des acteurs.

- Les relations de pouvoir et la négociation

Les rapports humains sont médiatisés par des relations de pouvoir, c'est-à-dire par des relations d'échange inégal qui comportent toujours un noyau de négociation.

- L'existence d'un système d'action concret

L'apparent désordre des stratégies des acteurs dans un champ d'action donné est toujours structuré par un système qui lie les acteurs et les rend interdépendants (« *a pattern which connects* », comme dirait Gregory Bateson). L'analyse vise à en reconstruire les propriétés et les processus de régulation. La compréhension du fonctionnement du système conduit à privilégier le « comment » plutôt que le « pourquoi ».

La méthode d'investigation quant à elle se caractérise par une posture d'induction (on cherche à reconstruire de l'intérieur la logique et les propriétés d'un système de relations), une préférence pour l'analyse qualitative, un souci de comparaison et de mise en relation des résultats ainsi qu'une visée pragmatique.

La phase de récolte et d'analyse des données constitue la première étape de toute intervention : « *Pour ce faire, le sociologue quitte en fait (...) son rôle d'intervenant. Il cherche à retrouver une posture de recherche clinique et qualitative qui le mette à équidistance des acteurs qui, aux différents niveaux, font partie de ce système, afin de pouvoir se mettre à leur écoute et d'explorer avec eux leur vécu professionnel et la logique de leurs relations. Ce n'est qu'ainsi qu'il pourra découvrir et comprendre de l'intérieur la structuration particulière de l'espace d'action de l'organisation en termes d'acteurs, d'enjeux, d'intérêts, de jeux et de règles du jeu qui donnent sens et cohérence à ce vécu* » [FRIEDBERG 2001, p. 118].

Loin d'être purement empirique, cette posture est « *instruite par une problématique et un mode de raisonnement (...) qui structurent le regard du sociologue, façonnent les entretiens qu'il réalise et lui fournissent une grille de lecture et une méthode d'analyse des témoignages recueillis* » [FRIEDBERG 2001, p. 119]. Friedberg rappelle en note le lien étroit entre la démarche conceptuelle et la manière dont se structure et se mène l'entretien : « *le problème essentiel est de gérer la tension (...) entre d'une part une attitude d'écoute et d'empathie et d'autre part la volonté d'obtenir des informations relativement précises sur les pratiques effectives des interlocuteurs. Il s'agit d'un entretien qui, sans être non-*

*directif, n'est structuré qu'autour de quelques grands thèmes qui laissent en fait toute liberté à l'interviewé d'orienter l'entretien dans le sens qui correspond à ses préférences, à sa manière de se présenter et de décrire ses pratiques » [FRIEDBERG 2001, note 7].*

Dans cette phase de récolte d'information, l'attitude que Nabil Rifai qualifie de « *savoir d'écoute et de communication* » [RIFAI 1996, p. 271] est centrale. Erhard Friedberg la décrit ainsi : « *la première qualité exigée (...) est celle de l'empathie, c'est-à-dire la capacité à quitter pour un temps son "extériorité" et à épouser à tour de rôle l'optique subjective de chacun de ses interviewés. [Le sociologue] doit accepter tous les témoignages avec la même attention, le même sérieux et le même intérêt, en refusant dans un premier temps au moins de discriminer entre les sources d'informations à sa disposition (...) ou de prendre parti dans les controverses entre les acteurs (...) Comparable à une éponge pendant sa phase de terrain, le sociologue analyste (...) n'a pas d'opinion, pas d'idée, pas d'explication, mais il a une curiosité insatiable pour tout ce qui arrive dans l'espace d'action qui l'intéresse. Il ne cherche pas à critiquer ou à juger les acteurs, ni à dévoiler leurs illusions. Son objectif est au contraire de trouver leurs "bonnes" raisons de faire ou dire ce qu'ils font ou disent en se mettant à leur hauteur et en prenant au sérieux leurs sentiments, leurs opinions, leurs jugements et leurs comportements » [FRIEDBERG 2001, p. 119].*

Cette attitude est la condition même de la réussite de l'intervention : « *C'est à ce prix seulement qu'il pourra reconstruire la logique propre des situations. (...) C'est à ce prix seulement qu'il pourra se construire sa base d'informations concrètes, diversifiées et contradictoires (...) et parvenir à une reconstruction de l'ensemble (à une interprétation) » [FRIEDBERG 2001, p. 120].*

Sur la base de l'analyse ainsi effectuée, l'intervention de type stratégique présente alors les caractéristiques suivantes [FRIEDBERG 1994] :

- Contingence des solutions

*Les connaissances produites par l'approche stratégique « ne sont pas "applicables" au sens classique ou habituel du terme, car les conclusions et interprétations qu'elles permettent n'ont aucune validité externe et ne peuvent donc, sans autres précautions, être transférées à un autre contexte pour y être "appliquées". En revanche, elles sont "utilisables" par les acteurs du contexte d'action spécifique étudié » [FRIEDBERG 1993, pp. 382-383].*

- Orientation cognitive de l'action de changement

*L'apport de l'analyse stratégique est un apport de raisonnement et de connaissance ; c'est « un pari sur l'impact qu'un raisonnement aura sur la perception que les intéressés peuvent avoir de leur champ d'action et des problèmes qui s'y posent, et, partant, sur les conclusions qu'ils en tirent pour leurs comportements » [FRIEDBERG 1994, p. 149]. « En d'autres termes, la contribution du sociologue se situe dans les changements que son analyse est capable d'obtenir dans la tête de ses interlocuteurs, c'est-à-dire dans leurs cadres de référence, leur perception et leur représentation des problèmes, leurs façons de raisonner et d'envisager (...) des solutions possibles » [FRIEDBERG 2001, p. 116].*

- Rôle central de la restitution des résultats et de la réflexion sur ces derniers

« La restitution n'est pas une simple présentation de ce que, dans une perspective rustiquement positiviste, on appellerait des "faits" ; elle est une mise en scène de ces faits. Elle les présente de manière à "faire comprendre quelque chose" sur la nature des processus et dynamiques organisationnels qui les génèrent » [FRIEDBERG 2001, p. 123]. L'analyse proposée doit présenter un caractère global, qui dépasse « nécessairement la vision tronquée de chacun des acteurs du système pris isolément et même du cercle des dirigeants pris dans son ensemble » [FRIEDBERG 2001, p. 127]. La restitution constitue un véritable moment d'apprentissage, au sens où elle « met en relation des "faits" relationnels qui, pris isolément les uns des autres, sont tous connus (...), mais qui, dans leur interaction, produisent une cohérence qui constitue la véritable "découverte" au moment de la restitution » [FRIEDBERG 1993, p. 378].

Friedberg conclut : « Dans cette perspective, le sociologue a beau être un intervenant, il est d'abord un sociologue. Et son impact comme sa capacité d'action en tant qu'intervenant sont fondées sur son travail de sociologue, qui n'est rien d'autre qu'un travail d'enquête couplé à un travail de transfert aux acteurs concernés de la connaissance produite » [FRIEDBERG 2001, p. 112]. « Exigences scientifiques et utilité des connaissances produites, rigueur méthodologique et dialogue avec les intéressés, finesse de l'analyse et simplicité du langage ne s'opposent pas dans cette perspective, mais sont au contraire la condition les uns des autres » [FRIEDBERG 2001, p. 130].

### La « nouvelle sociologie des organisations »

S'inspirant à la fois de Crozier, de Dubost et de la théorie des conventions de Boltanski et Thévenot, quatre « jeunes » sociologues définissent une méthodologie d'intervention qui représente une forme de synthèse de ces différents courants. C'est dans l'ouvrage *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, paru en 1996, qu'Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros et Yves-Frédéric Livian proposent leur définition.

Les quatre auteurs commencent par reprendre la typologie de Dubost [DUBOST 1984] qui décrit quatre types d'intervention :

- celle qui ne vise qu'à l'analyse objectivante au moyen de techniques à prétention scientifique et à des fins centrées quasi-exclusivement sur la production de connaissances (posture de chercheur : sociologues, ethnologues, psychologues expérimentaux) ;
- celle dans laquelle la demande des acteurs prime (posture de l'intervenant-accompagnateur : psychosociologues, psychologues cliniciens, éducateurs, thérapeutes, pédagogues) ;
- celle où c'est la commande du décideur-payeur qui prime, et où le travail effectué vise à satisfaire et à fidéliser une instance hiérarchique (posture de l'expert : spécialistes de la gestion, du droit, de la communication, etc.) ;
- celle où il s'agit de privilégier l'action contre l'ordre établi et d'initier un changement radical avec des minorités actives (posture du militant : spécialistes de l'animation communautaire).

Les auteurs contestent le découpage disciplinaire proposé par Dubost : « une telle présentation, qui fait du sociologue un handicapé de l'action et de l'implication au profit de

*l'explication ne nous paraît pas acceptable. La conception que nous essayons de promouvoir est (...) [que] le sociologue ne peut pas se contenter d'être ce producteur de connaissances (quand il en produit) qui vampirise son objet à des fins strictement "scientifiques", le laissant ensuite desséché et exsangue. La posture méthodologique de la sociologie des logiques d'action propose que les quatre niveaux identifiés par Dubost (sur, avec, pour, contre) soient investis » [AMBLARD et al 1996, p. 220].*

Cet investissement des quatre niveaux est ainsi défini : « Dès lors que le sociologue ambitionne une forme d'utilité sociale (...), il lui faut se soucier de la dimension pratique que peut revêtir la connaissance sur », qui « doit donc s'articuler au souci "d'être avec". Agir avec les acteurs, c'est prendre en compte leurs demandes plurielles dans la perspective de créer un processus qui vise autant à satisfaire le commanditaire qu'à diminuer la souffrance perpétrée par les systèmes de travail. (...) Mais respecter la demande ne veut pas dire s'y soumettre ». Cette prise de distance par rapport à la demande (et à la commande), les quatre auteurs la voient comme une interprétation du niveau « contre » : plutôt que d'adopter la position « irréaliste » de la confrontation avec le commanditaire, « la sociologie que nous préconisons suggère de penser le contre sous la forme d'une posture critique systématique. (...) A l'instar du fou du roi (...), le sociologue doit susciter systématiquement la réflexion en bousculant toutes les évidences » [AMBLARD et al 1996, pp. 221-222].

Sur cette base, Amblard, Bernoux, Herreros et Livian proposent de « schématiser au maximum le raisonnement pour permettre au non-spécialiste de tirer parti des dispositifs théoriques proposés ». Une « grille d'analyse » présente les trois phases qui caractérisent l'intervention selon la sociologie des logiques d'action, et qui constitue une sorte de *digest* mélangeant la sociologie de l'innovation de Callon et Latour, la sociologie de Crozier et Friedberg et celle de Thévenot et Boltanski.

La phase 1 concerne « la contextualisation ». Lors de cette phase, « l'objectif consiste à reconstituer le système d'action concret au sens croziérien classique » [AMBLARD et al 1996, p. 223]. Cette phase se décompose en quatre « moments » censés délimiter le système d'action, recenser les objectifs et les représentations des acteurs, recenser les enjeux, les « mondes », les ressources et les zones d'incertitude, reconstituer le systèmes de relations, les conflits, les alliances, les modes de régulation.

La phase 2 traite des « possibilités d'accord ». Cette phase consiste en un double repérage, celui des « actants » et celui des « espaces et objets capables de constituer le support de conventions ou accords nouveaux ». Cette phase se décompose en trois « moments » : l'examen des justifications et des systèmes de grandeur mobilisés, l'identification des résistances et des accords dissimulés, les traductions à opérer.

La phase 3 concerne « la conduite du changement ». Intervention proprement dite, cette phase se décompose en trois « moments » : la restitution de type croziérien, le repérage de « porte-parole » en vue de l'institutionnalisation du changement, la vigilance à l'égard de ce qui est mis en œuvre.

En fin de compte, la seule nouveauté en matière d'intervention dans *Les Nouvelles approches sociologiques des organisations* consiste à intégrer les concepts de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot à l'approche croziérienne classique<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> L'un des auteurs de l'ouvrage, Gilles Herreros, développera ailleurs sa propre conceptualisation de l'intervention ; le chapitre qui suit y revient en détail.

En conclusion et pour résumer, la période qui va du début des années 80 à la fin des années 90 n'a donné lieu à aucune avancée significative en matière d'intervention. Au plan concret, on assiste à la disparition de l'AI et de l'intervention tourainienne ; en sociologie, Michel Crozier et ses disciples restent le seul courant structuré à intégrer l'intervention comme pratique de base. Alors qu'elles avaient peu d'importance dans la période précédente, les obédiences disciplinaires se réaffirment et figent les positions ; les psychosociologues se réapproprient le champ de l'intervention en se posant comme spécialistes et pionniers en la matière. La situation n'est pas plus encourageante au plan théorique. Au mieux, on assiste à des précisions ou à des approfondissements de l'appareillage conceptuel élaboré dans les décennies précédentes : contributions synthétiques de Jean Dubost et d'André Lévy, précisions apportées à la théorie de l'intervention croziérienne par Erhard Friedberg, contribution d'Eugène Enriquez au recensement des traits communs à tous les courants pratiquant l'intervention. Au pire et le plus souvent, on assiste à une régression et à une remise en cause de points fondamentaux de l'héritage théorique (Hess, Boumard, Dubet, Wieviorka, Rouchy). Les nouvelles pistes ouvertes par Georges Lapassade, Jean-René Loubat ou Jacques Ardoïno ne seront pas suivies par d'autres. Le lien pourtant capital avec la sociologie d'inspiration phénoménologique n'est pas creusé ; la multiréférentialité qu'Ardoïno appelle de ses vœux reste lettre morte : au sein des courants constitués, on ne voit apparaître personne qui veuille « apprendre à parler le langage de l'autre », « *parler plusieurs langues sans les confondre* » pour reprendre les termes d'Ardoïno [ARDOÏNO 1988, p. 257]. Le seul auteur qui évoque la pluralité des références prône au contraire et comme on va le voir le mélange et la confusion des genres.

## VI. LES ENJEUX

La résurgence de l'intérêt pour la sociologie d'intervention dans les années 90 et la prolifération de pratiques d'intervention de toutes sortes qu'on peut constater dans les années 2000 ne va pas sans un certain nombre de glissements et de dérapages, au plan théorique comme au plan pratique. Par manque de rigueur théorique et méthodologique, la crédibilité même d'une pratique professionnelle de l'intervention en sciences sociales est en jeu, alors qu'objectivement, la situation n'a peut-être jamais été aussi favorable à son développement.

### 1. LA SOCIOLOGIE D'INTERVENTION SELON GILLES HERREROS

Le sociologue Gilles Herreros se positionne dans le champ de l'intervention dès la fin des années 90. En proposant une redéfinition qu'il veut radicale de la sociologie d'intervention, il explicite de fait une posture qui n'avait jamais été jusque-là théorisée, bien qu'elle soit assez répandue.

#### Une sociologie d'intervention « revisitée »

Les thèses défendues par Gilles Herreros sont illustrées dans les articles suivants : « *L'horizon clinique de la sociologie d'intervention* », paru en 1998 dans le n° 71 de la revue *Connexions*, article dont le contenu est repris in extenso à quelques paragraphes près sous le titre « *Sociologie d'intervention : pour une radicalisation de quelques principes* » dans l'ouvrage collectif *La sociologie d'intervention* [VRANCKEN & KUTY 2001] ; « *De l'anthropologie appliquée à l'anthropologie d'intervention* », paru en 2000 dans le n° 7 de la revue *Info CREA* (Centre de recherches en anthropologie appliquées de l'Université de Lyon).

Le contenu de ces divers articles est amplifié, développé et approfondi dans l'ouvrage *Pour une sociologie d'intervention*, paru en 2002. Avant d'entrer dans le détail de l'analyse de cet ouvrage, on résumera l'essentiel des thèses défendues par Gilles Herreros dans les articles précités. On notera que Gilles Herreros applique indifféremment ses thèses à la sociologie [HERREROS 1998 et 2001] ou à l'anthropologie et à l'ethnologie [HERREROS 2000]. Par commodité et pour éviter des périphrases réitérées du genre « toute sociologie, toute anthropologie et toute ethnologie... », on se limitera ici à évoquer la sociologie, tout en sachant que les thèses présentées concernent aussi ces disciplines cousines.

Gilles Herreros part du constat classique que « *le renouvellement de la sociologie d'intervention reste timide, laissant cette dernière dans une situation paradoxale : légitimée d'un côté par l'explosion de la demande sociale, elle est fragilisée, de l'autre, par une absence d'actualisation ou, a minima, par un renouvellement théorique insuffisant* ». Face à cette situation, Herreros se fixe un objectif ambitieux : « *revisiter la pratique d'intervention depuis ses fondements, c'est-à-dire s'attacher à reconsidérer, au travers d'une montée en généralité laissant de côté les controverses habituelles portant sur les théories, les méthodes ou encore les techniques, les dimensions épistémologiques de cette forme de sociologie* » [HERREROS 1998, p. 31].

Cette « revisitation » aboutit aux thèses suivantes :

- Toute sociologie est intervention

« *Il n'y a pas de sociologie sans intervention et pas de sociologue qui ne soit interventionniste. Dès lors, il est vain, pour la discipline et ses praticiens, de vouloir nier – notamment sous la pression de ceux qui veulent faire de la sociologie une science – toute forme d'inscription du sociologue* » [HERREROS 1998, p. 31]. La note 9 précise que le terme d'« inscription » désigne l'implication, considérée comme synonyme d'« engagement ». « *De Comte à Durkheim, la sociologie et les sociologues expriment des engagements, des implications qui sont autant de formes d'interventions, assumées ou non, revendiquées ou pas. (...) Toute écriture est nécessairement intervention, l'écriture sociologique y compris.* » [HERREROS 1998, pp. 35-37].

L'auteur est conscient des « difficultés » engendrées par sa position : « *si [le sociologue] ne peut prétendre à une forme d'extériorité ou de neutralité axiologique (...), la prétention à la scientificité devient difficile et la justification du propos du sociologue plus aléatoire. (...) En outre, s'il n'y a de sociologie que d'intervention, ce que nous nommons sociologie d'intervention n'a alors plus de spécificité* ». Pour « sortir de cette impasse », Herreros propose de définir la pratique d'intervention comme « *procédant d'une radicalisation de la démarche sociologique* » [HERREROS 1998, p. 37].

- Engagement, poétique de l'action, ambivalence

Se référant au pragmatisme philosophique (Peirce, James, Dewey, Rorty), Herreros dessine un programme et un cadre pour la sociologie d'intervention : « *La confrontation au malheur et à la souffrance, l'abandon des cloisonnements disciplinaires, une éthique du passage et du rapprochement, la souplesse méthodologique* » [HERREROS 1998, p. 40].

Aux yeux d'Herreros, l'intervention repose sur un double modèle : le « *modèle contractuel* », « *situation où chercheurs et opérateurs s'accordent pour définir une zone nettement circonscrite d'interaction et de collaboration sans renoncer à leurs identités spécifiques* », et le « *modèle poético-militant* », « *désir d'un engagement* » impliquant nécessairement « *toutes les transgressions, épistémologiques, disciplinaires, méthodologiques...* » [HERREROS 2000, p. 34].

Herreros fait très largement appel à Michel Serres pour rejeter « *l'épistémologie classique* » au profit d'une « *poétique du rapprochement* » qui annule les frontières entre disciplines et les « *rigidités de toute nature, qui segmentent et divisent* » ; parmi ces rigidités, la méthodologie. Avec Michel Serres, Herreros voit le sociologue « *en position de passeur, d'interprète, agité, baladeur, brouillon, touriste, touche à tout* » [HERREROS 1998, p. 41]. S'inspirant toujours de Michel Serres, il consacre plusieurs pages à la figure d'Hermès, « *médiateur, passeur, traducteur, tiers par excellence, une figure fascinante, à la fois sympathique mais aussi inquiétante* », considéré comme une référence pour le sociologue d'intervention : « *cette ambivalence n'est pas propre au seul Hermès ; elle est inhérente aux tiers, à toute pratique d'intervention. Se mettre entre, se placer sur le chemin d'autrui avec l'intention d'aider, de guider, condamne à l'ambivalence. Vouloir la nier en se présentant comme la personnification du bien ou de la science – formes différentes d'un même désir*

*d'échapper à la contestation – c'est se condamner à la naïveté ou à la supercherie »* [HERREROS 2001, p. 287].

- Orientation clinique, transdisciplinarité et maïeutique

Herreros considère « *la clinique comme une finalité de la sociologie d'intervention* ». Sa « *revisitation* » du concept d'orientation clinique se fonde sur les définitions psychanalytiques et psychosociologiques classiques de Daniel Lagache et Claude Revault d'Allones : la démarche clinique se définit par « *le lien à la pratique, le rôle de la demande, l'importance de la relation, la prise en compte de l'implication, le rapport avec la psychanalyse, la réévaluation du social* » [HERREROS 1998, p. 43]. Herreros souligne aussi des points communs avec Vincent de Gaulejac et Eugène Enriquez : « *la complémentarité disciplinaire revendiquée, le décloisonnement méthodologique suggéré (...) l'affichage d'un engagement contre toutes les formes d'aliénation ou encore le projet d'une reliance généralisée* » [HERREROS 1998, p. 47]. La transdisciplinarité revendiquée « *doit permettre le dialogue non seulement avec les sciences humaines, mais aussi avec l'art, la littérature, la poésie et l'expérience intérieure* » [HERREROS 2000, p. 36].

Pour éviter toute forme de normativité, Herreros propose de « *qualifier la sociologie d'intervention comme relevant d'une orientation socratique* » [HERREROS 1998, p. 47] : « *Identifier la souffrance, aider à ce qu'elle se parle afin, à tout le moins, de la stabiliser, de la maîtriser, de la contrôler, sans espérer trop la vaincre mais en ne lui laissant pas, non plus, le champ libre, la contenir pour partie en instaurant avec elle un rapport de friction et non d'abandon, instaurer une sorte de compromis permanent qui la paralyse, tels sont les modestes objectifs que le chercheur peut assigner à sa démarche clinique* » [HERREROS 2000, p. 38].

On peut résumer la position fondamentale de Gilles Herreros par la note qui figure au bas de la première page de *Sociologie d'intervention : pour une radicalisation de quelques principes* : « *Par sociologie d'intervention, nous entendons une pratique spécifique de la discipline conduisant le sociologue à s'immerger, sur (auto)sollicitation, dans une microsituation afin d'en proposer une lecture dont les effets (de contenu et de processus) pourraient participer d'une transformation de ladite situation. Dans cet esprit, le sociologue se place parmi les acteurs (il "vient entre") avec l'intention, plus ou moins explicitée, que les fruits de sa démarche constitueront pour eux une plus-value cognitive mobilisable pour l'action ; de ce point de vue, il est inscrit dans une relation d'aide* » [HERREROS 2001, p. 273].

### **Pour une sociologie d'intervention : démarcations théoriques**

L'ouvrage *Pour une sociologie d'intervention* vise à étayer les thèses présentées dans les articles précités. Légitimité disciplinaire oblige, le livre s'ouvre sur trois chapitres présentant trois « autres » sociologies d'intervention, l'intervention tourainienne, l'analyse stratégique et l'analyse institutionnelle. Le quatrième chapitre est consacré à la méthodologie d'intervention utilisée par Herreros. Les trois derniers chapitres (« *Une clinique maïeutique* », « *Métissages théoriques* » et « *Une sociologie à l'"épistémologie" engagée* ») ainsi que la conclusion reprennent et développent pour l'essentiel les thèses déjà présentées ailleurs. On se bornera donc ici à relever les éléments nouveaux ou les changements proposés par l'auteur.

Dans l'introduction de l'ouvrage, Gilles Herreros propose la définition suivante de la sociologie d'intervention : « *Une démarche qui conduit le sociologue à venir se placer entre et parmi les acteurs d'une situation (une institution, un réseau de coopération, une collectivité locale, une entreprise, un hôpital...) à laquelle il est au départ entièrement étranger, et ce à la demande d'un commanditaire (individuel, collectif, public ou privé) dans la perspective d'établir avec lui, et l'entité au nom de laquelle il s'exprime, une relation d'aide pouvant prendre des formes multiples mais dont la dimension cognitive reste toujours présente (une analyse, un regard, un conseil, un point de vue...)* » [HERREROS 2002, p. 9]. Par rapport à la définition de 2001 citée plus haut, deux éléments nouveaux apparaissent : la disparition de l'« *auto-sollicitation* » (c'est-à-dire d'une décision d'intervention autonome de la part du chercheur) et l'apparition d'un commanditaire représentatif ; l'extériorité de l'intervenant, défini comme « *entièrement étranger* » à la situation d'intervention.

Herreros positionne la démarche de l'ouvrage par rapport à deux sortes d'intervention qu'il récuse. La première est celle des consultants-experts, qui exercent « *une sorte de magistère, certes fondé sur un savoir (le "capital spécifique" du spécialiste)* », « *prônant la performance et l'harmonie économique, technique, relationnelle, social* » : « *Ce "tiers" est l'agent d'un nouveau contrôle social, qui se fonde sur la science, la technique, l'économie ou bien encore la nécessité de l'harmonie relationnelle. Dans tous les cas, il est au service du "politiquement correct". Depuis une telle perspective, le sort du sociologue d'intervention est scellé ; en "diagnostiquant" (une institution, un quartier, un réseau de coopération, une administration, une entreprise...), en accompagnant un changement, ou en encore en s'employant à jouer plus ou moins directement le rôle de médiateur, il passe du côté de la normalisation. Consciemment ou non, le sociologue pratiquant l'intervention se met "au service de..." et, ce faisant, il dissout le caractère scientifique de sa production* » [HERREROS 2002, p. 14].

On reste perplexe devant ces affirmations. Car enfin, qu'est-ce qui distingue le « *politiquement correct* » des consultants dénoncés par Herreros du « *politiquement correct* » de l'engagement « *poético-militant* » qu'il prône ? « *Se mettre au service de...* » est-il si différent de la « *relation d'aide* » dont il se réclame ? Et pourquoi invoquer contre les consultants la dissolution du caractère scientifique de leur production, alors qu'on se fait soi-même procureur de la prétention à la scientificité ? La seule différence explicite tient au savoir sur lequel se fonderaient les consultants. Mais Herreros peut-il soutenir qu'il ne sait rien des processus sociaux sur lesquels il intervient ? Nous reviendrons dans la troisième partie de cet ouvrage sur cet aspect du savoir positif mobilisé par l'intervenant, et sur la distinction à faire entre la forme de l'intervention (l'attitude méthodologique de non-savoir de l'intervenant, qui porte sur la situation concrète) et le contenu sur lequel l'intervention travaille (les processus que l'intervenant mobilise et le changement qui en résulte).

La deuxième forme d'intervention par rapport à laquelle Gilles Herreros se positionne est celle qu'il qualifie de « *sociologie d'intervention classique* », qu'il entend « *dépasser* ». L'intervention sociologique (Touraine, Dubet, Wieviorka), l'analyse stratégique (Crozier, Friedberg) et le mouvement des institutionnalistes (Hess, Lourau, Lapassade, Mendel) sont passés en revue dans trois courts chapitres dénotant une connaissance relativement superficielle des courants évoqués. Si l'on résume, pour Herreros, les tourainiens sont trop monistes (c'est-à-dire attachés à la seule sociologie) et trop théoriques, les analystes stratégiques accordent trop d'importance à la connaissance et sont trop conservateurs,

les socianalystes maîtrisent mal la multidisciplinarité, sont trop provocateurs et n'ont pas poussé leurs réflexions théoriques et méthodologiques assez loin. Pour couronner le tout, analystes stratégiques et socianalystes partageraient un même complexe vis-à-vis de la sociologie « *conforme* ». Reste donc à examiner la contribution épistémologique, théorique et méthodologique de Gilles Herreros.

### Les définitions de Gilles Herreros

Etant donné que les fondements épistémologiques éclairent les choix théoriques et méthodologiques, on présentera les chapitres 4 à 7 dans l'ordre inverse de celui du livre, en commençant par l'épistémologie. Comme on l'a déjà signalé, les chapitres 5 à 7 (« *Une clinique maïeutique* », « *Métissages théoriques* » et « *Une sociologie à l'épistémologie engagée* ») constituent l'essentiel de la contribution de Gilles Herreros et reprennent le contenu d'articles déjà présentés plus haut. Plus que sur la présentation des thèses, on mettra donc ici l'accent sur leur discussion.

- Une « *épistémologie* » de l'engagement intellectuel

Gilles Herreros entend se démarquer de l'épistémologie « classique » dite de la rupture, basée sur Popper et revendiquée par Durkheim ou Bourdieu. A la place, il prône « *une "épistémologie" particulière (...) permettant au praticien d'assumer son indépassable engagement sans craindre de trahir son métier de savant* » [HERREROS 2002, p. 168].

En l'occurrence, l'usage du terme « engagement » crée la confusion entre deux notions : la réalité objective du déterminisme sociologique (ou des effets de la socialisation, ce qu'Herreros nomme « *l'ethnocentrisme* »), effectivement « *indépassable* », en ce sens que le sociologue, comme tout membre d'une société, est porteur d'une vision du monde, d'une éthique, de représentations du réel ; et la réalité relationnelle de l'implication de l'intervenant, d'une toute autre nature, qui postule que toute intervention externe (fût-elle pure observation) dans un système modifie l'ensemble des relations du système en question et que par conséquent l'observateur (ou l'intervenant) fait partie intégrante du système observé.

Qu'il soit sociologue ou non, tout professionnel de l'intervention doit être capable de se décentrer par rapport à sa propre position sociale ; dans l'intervention, il doit être capable à la fois de suspendre son jugement et ses préférences (l'« *équidistance* » aux acteurs prônée par l'analyse stratégique) ainsi que de mettre en place un dispositif lui permettant de contrôler ses affects et les remous relationnels créés par sa présence (l'implication des socianalystes et les méthodes y afférentes). Le problème avec Gilles Herreros, c'est qu'il ne distingue pas la nature différente de l'« *ethnocentrisme* » et de l'implication et qu'il occulte totalement la nécessité pour l'intervenant d'effectuer un mouvement de décentration, qu'il confond avec la coupure objectivante.

Deuxième problème, Herreros fonde sa théorie de l'engagement sur la philosophie, effectuant par là une première transgression de la règle fondamentale qui veut que le social s'explique par le social, et non par les idées. Il n'est pas indifférent que dans ses développements, Herreros qualifie le sociologue d'intellectuel, donnant un poids

<sup>1</sup> Dès maintenant, on renoncera aux guillemets et au tiret utilisé par Herreros, qui veut ainsi signifier la particularité de son épistémologie (note 1, p. 167)

prépondérant à l'activité idéologique (cf. pp. 170-178). C'est en ce sens que « *toute sociologie est intervention* », parce que « *quoi qu'il fasse, le chercheur se trouve engagé dans la production et la structuration du monde* » [HERREROS 2002, p. 180]. On renverra sur ce point aux développements des chapitres 1 et 2 sur la praxis. Le sociologue n'est pas engagé dans la production et la structuration du monde indépendamment du système de relations et de la structure de pouvoir dans lesquels il prend sa place. Herreros ne traite jamais de la position sociale, sociologique de l'intervenant ; son épistémologie se résume aux choix purement subjectifs et idéologiques du sociologue. C'est se faire beaucoup d'illusions de croire que par ses seules analyses, le sociologue est capable de structurer quoi que ce soit, surtout dans l'intervention ; Herreros le sait bien, puisqu'il reproche précisément (à tort) ce travers à Michel Crozier. Pour structurer le réel par son discours, le sociologue doit être en position de pouvoir symbolique dominant ; s'il entend transformer la réalité par l'intervention, il lui faut s'inscrire dans une autre position sociale et utiliser d'autres outils.

Le troisième problème réside dans la revendication d'une « *éthique du lien* » basée sur la philosophie pragmatique de Richard Rorty. Cette éthique se propose de « *minimiser les petites choses particulières qui nous séparent* » pour « *invoker les mille petits traits communs* » [HERREROS 2001, p. 282] qu'ont les membres de différents groupes, et en « *spécifier un seul d'importance, leur commune humanité* » [HERREROS 2002, p. 186] ; elle fait de l'intervenant un « *partisan de la solidarité* » [HERREROS 2001, p. 282]. Cette posture soulève deux objections : celle, faite par Herreros lui-même à d'autres intervenants, d'un parti-pris systématique d'harmonie sociale et de minimisation des conflits ; et celle qui surgit lorsqu'Herreros pose que l'éthique du lien « *se confond avec l'ethnocentrisme du chercheur* » [HERREROS 2002, p. 185], ce qui revient à affirmer une communauté de destin avec le groupe-client dans une perspective humaniste. Cette manière de traiter la question éthique est à notre sens déplacée. Le contenu de l'éthique de l'intervenant n'est certes pas indifférent ; mais la question éthique doit être traitée de manière professionnelle : il s'agit moins d'être solidaire et humaniste que d'explicitier un cadre (des principes d'action) qui constitue une garantie pour le client autant qu'un garde-fou pour l'intervenant.

Dernier problème, Herreros se positionne avec Latour par rapport à « *la Science* », qu'il récuse au nom de « *l'activité scientifique* » : « *Le sociologue d'intervention ne peut prétendre à autre chose que de faire tenir ensemble, provisoirement et par l'analyse, des mondes pluriels qu'aucun savoir ne peut prétendre révéler ni unifier. (...) Sa pratique, bien que relevant de l'activité scientifique, n'a aucun rapport avec "La Science" faite d'objectivité, de distance et de pureté méthodologique. C'est dans le tumulte et la controverse, dans la confrontation aux autres, à leurs attentes, en appui sur ses convictions que le chercheur se mêle aux jeux développés par chacun des protagonistes de la situation au cours de laquelle il est plongé dans son intervention. Sa production est le résultat d'une hybridation constante entre les processus de la connaissance ordinaire et ceux de la connaissance savante* » [HERREROS 2002, p. 191]. Là encore, Herreros confond plusieurs choses : la prise en compte de la pluralité des visions du monde n'exclut pas la distanciation (qui n'est pas synonyme, répétons-le, d'objectivation), ni la rigueur méthodologique qui n'est pas synonyme de « pureté » et d'unidimensionnalité. Cette confusion l'amène à ne pouvoir prendre appui que sur ses propres « convictions », dans un relativisme absolu qui n'admet aucun savoir généralisable.

Si l'on résume, l'intervention selon Gilles Herreros ne vise pas à l'action sur des structures concrètes, mais à créer un sens provisoire par l'analyse, à « se mêler aux jeux » des acteurs et à produire une connaissance « hybride ». On notera qu'à l'instar de très nombreux intervenants universitaires ou institutionnels, Herreros définit l'intervenant comme un chercheur, ce qui est en parfaite cohérence avec sa conception purement intellectuelle de l'intervention. Quant au refus de la « distance » et de la rigueur méthodologique, il dénote aussi à notre sens une double confusion : entre objectivation et distanciation d'une part, c'est-à-dire entre le traitement objectivant de l'autre et la capacité de l'intervenant à effectuer un mouvement de décentration, et entre « fermeture » et « rigueur », d'autre part, c'est-à-dire entre la méthodologie vue comme un moyen de consacrer la coupure avec un « objet » plutôt que comme un moyen de contrôler les effets de la présence de l'intervenant.

- La théorie : un « *manteau d'Arlequin* » indéfinissable

Le chapitre consacré à la théorie ne définit pas les cadres conceptuels que Gilles Herreros utilise dans sa pratique ; il consiste en un discours à tonalité « poétique » sur le refus des cadres et la nécessité du mélange des genres. Herreros récuse le « monisme » disciplinaire et se réclame d'un « *métissage généralisé* » : « *une théorie métisse (...) renvoie à des contours nécessairement flous, elle est dans la transgression permanente de ce que [le sociologue d'intervention] croit déjà savoir, elle est en continuel déplacement d'un univers à un autre, passant plus de temps dans les transports (c'est-à-dire dans les interférences) que dans les ports que constituent les univers stabilisés en question ; elle est continuellement à la marge* » [HERREROS 2002, p. 147]. Mais à la marge de quoi ? En refusant de donner un contenu à son approche théorique, Herreros esquive la question. Or tout n'est pas équivalent : le réel n'est pas qu'un vaste chaos, il est structuré par niveaux (ou, selon les théories, par instances ou par ordres) qui obéissent à des règles propres. Peu importe comment l'on définit les niveaux ou les ordres et comment l'on structure le réel, il faut placer les limites quelque part, fixer un cadre et des règles d'intelligibilité, définir les rapports qu'entretiennent entre eux les niveaux et les concepts.

Avec l'indéfinition et le caractère aléatoire de la conceptualisation théorique, c'est toute l'identité professionnelle de l'intervenant qui se dissout : « *Le praticien de la sociologie d'intervention n'est plus tout à fait un sociologue, pas plus qu'il n'est devenu psychanalyste, historien, anthropologue, psychologue ou psychosociologue... mais, pour autant, il n'est pas étranger (avec des degrés variables) à tous ces statuts. (...) Migrant de discipline en discipline, de corpus théorique en corpus théorique, le sociologue d'intervention est un théoricien métissé ; il revêt un "manteau d'Arlequin", parure qui complète sa "façon Hermès", autant de notions, avec celle d'"Hermaphrodite", qui sont chères à la philosophie de Michel Serres* » [HERREROS 2002, p. 147].

Ce refus de se définir théoriquement, de donner un contenu propre à sa pensée, de se définir une identité professionnelle autre qu'hermétique (Hermès, rappelons-le, est aussi un dieu tricheur, de surcroît patron des voleurs), de ne se situer que dans le mouvement perpétuel pour se rendre insaisissable, de revendiquer la transgression comme principe et de pratiquer un relativisme à géométrie variable dénote une attitude peu compatible avec les exigences d'une pratique professionnelle sérieuse.

- Une clinique « non-thérapeutique »

Le chapitre consacré à « *La clinique maïeutique* » reprend pour l'essentiel les éléments des articles présentés au début de ce chapitre (position de tiers, figure d'Hermès, définition de la clinique, apparition de la « sociologie clinique » selon de Gaulejac et Enriquez). Trois éléments nouveaux sont cependant apportés : une référence à la *métis* grecque, intelligence prudente qui s'oppose à la violence par la ruse et le calcul et qui est l'un des attributs d'Hermès ; un court développement sur « *la frilosité des sociologues face à la clinique* » qui recense les rares usages faits du terme avant l'apparition de la « sociologie clinique », les auteurs cités (Crozier, Bourdieu, Friedberg, Dubet) utilisant tous le terme dans un contexte et un sens différents.

L'élément le plus important consiste en une précision importante : la clinique telle que la conçoit Gilles Herreros « *ne peut pas être qualifiée de thérapeutique car elle n'a pas pour objectif d'assainir les situations, de rétablir la santé du corps étudié, en prescrivant une forme quelconque de traitement* » [HERREROS 2002, p. 108]. Herreros ne vise pas à supprimer ce qu'il nomme la souffrance, mais à la contenir, à l'intégrer, à la « *paralyser* ». On se demande donc en quoi cette fonction d'endiguement est maïeutique, c'est-à-dire de quoi elle accouche. En l'occurrence, il ne s'agit pas d'une action sur la réalité des structures et des relations, mais de « *la nécessité d'une collaboration à la production des analyses entre le chercheur et les acteurs de la situation étudiée* » [HERREROS 2002, p. 108]. En d'autres termes, la clinique selon Herreros, c'est une forme de recherche-action où l'action ne consiste qu'en production « *socratique* » d'analyses.

- La méthode : un dispositif de recherche et un « *style* »

Tout au long de son ouvrage, Gilles Herreros récuse la méthodologie des autres écoles pratiquant l'intervention comme un cadre trop limitatif et stérilisant. A ses yeux, « *La méthodologie de la sociologie d'intervention ne se laisse pas enfermer dans un canevas de procédures assignant rôles et fonctions au chercheur, dressant une liste de démarches enchâssées dans une chronologie précise, livrant un inventaire d'outils et de conseils sur leur maniement. Pratiquer l'intervention avec méthode revient, pour le sociologue, à opter pour des postures, un style, à préférer des inclinations plutôt que des choix fermés* » [HERREROS 2002, p. 110]. « *Dans une telle perspective, une réflexion méthodologique nous semble moins devoir porter sur l'inventaire des outils et des procédures utilisés que sur l'examen des postures retenues par le sociologue. Dresser la liste de l'outillage mobilisable nous paraît donc inutile en même temps qu'impossible* » [HERREROS 2002, p. 71].

Reste donc à connaître les postures et le style prônés par Gilles Herreros. Proposant d'identifier « *quelques étapes-clé qui ponctuent tout processus d'intervention* », il recense plusieurs thématiques. Certaines sont directement reprises du corpus théorique de la sociologie d'intervention classique (distinction entre demande et commande, concept de système-client, diversification des outils d'investigation, importance de la restitution). Deux autres sont plus spécifiques :

- le dispositif de recherche : « *Le dispositif de recherche est un indispensable point d'appui de l'intervention. Il permet à la fois d'en "surveiller les formes", il constitue un espace de production d'analyse, il est une sorte de repère permanent pour le chercheur comme pour l'ensemble des protagonistes de la situation étudiée. Les formes du dispositif peuvent varier, comité de pilotage ad hoc, regroupement*

*global des personnels concernés, instances classiques de l'organisation ; ce qui importe avant tout, c'est que soit constitué un lieu qui permette d'abord de placer le chercheur en "observation", sous le "contrôle" des acteurs de la situation. (...) Ce groupe définit les axes de travail (...), peut participer lui-même à certaines tâches d'études, se trouve régulièrement sollicité pour discuter des éléments d'analyse que les chercheurs font émerger. (...) L'espace créé par le dispositif de recherche devient un lieu où se fabriquent les matériaux à analyser en même temps qu'il permet la production d'analyses qui ne résultent pas simplement des seules cogitations du chercheur » [HERREROS 2002, pp. 76-77].*

Cette description met en évidence un fait déjà relevé : la pratique de Gilles Herreros se rattache en fait à la recherche-action classique, à cela près que l'action n'est constituée que d'analyse et, on va le voir, des « prescriptions » du chercheur. On pourrait discuter le fait que le dispositif proposé n'inclut aucune forme d'extériorité ; mais cette critique concerne l'intervention de type professionnel ; la position de chercheur inclut sa propre extériorité, en ce sens que le chercheur est rattaché à une institution (cf. chap. 3). On pourrait d'ailleurs s'interroger sur le fait que le commanditaire paie des chercheurs par ailleurs normalement rétribués en tant que chargés d'enseignement et de recherche à l'Université. Mais là n'est pas le propos. C'est le rôle du chercheur qui est en cause : *« Le dispositif est donc producteur de sens. Le chercheur n'a pas d'autres contraintes méthodologiques que de s'y comporter avec le souci de rendre possibles les controverses sur ses réflexions. Tantôt il usera de modération, tantôt il maniera la provocation ; il ne se laisse corseter par aucun type de procédure, ne privilégie aucune technique, son seul souci, c'est de provoquer l'échange » [HERREROS 2002, p. 78].*

Ce qui apparaît clairement, c'est que le chercheur s'autorise à jouer un rôle de démiurge. Il organise la controverse sur ses propres réflexions, il dirige les opérations, *« il entre avec ses interlocuteurs dans un jeu qui à la fois est à analyser, se présente comme un analyseur et dont, en outre, émergent des analyses » [HERREROS 2002, p. 77],* tout cela sans cadre méthodologique particulier. C'est le « style » dont se réclame Herreros : *« "La" méthode ne débouche pas sur un vide mais plutôt sur un ailleurs composite. Si des phases assez classiques la ponctuent, toute intervention est d'abord marquée méthodologiquement par un style, une forme particulière de présence du chercheur. Tiers inclus, l'intervenant est un agent trouble ; ni arbitre, ni médiateur, ni conseiller, ni observateur, il est conduit, de fait, à rendre des arbitrages, à esquisser des médiations, à suggérer des orientations d'action » [HERREROS 2002, p. 204].*

- *« Le difficile et hypocrite refus de la prescription », à savoir l'inéluctabilité de cette dernière : « Qu'il le veuille ou non, le chercheur livre toujours dans ses analyses, plus ou moins ouvertement, des suggestions, des orientations, incluses dans ses réflexions, ses descriptions. (...) Convaincu qu'une série de propositions univoques n'a guère de chance (...) de recueillir l'assentiment de ceux-là même qui lui demandent conseil, [l'intervenant] gagnera à formuler un large éventail de propositions. (...) Ainsi, c'est moins dans le contenu des propositions que réside l'intérêt de la démarche que dans les controverses et les disputes qu'elle peut susciter » [HERREROS 2002, pp. 88-89].* Ainsi Herreros peut-il satisfaire à la fois aux principes de sa clinique « non thérapeutique » et à la demande de clients nécessitant une « aide ».

Après cet examen détaillé, on conclura, d'une manière générale, que la sociologie d'intervention selon Gilles Herreros n'est pas une sociologie (ni une autre discipline d'ailleurs), et que plus qu'à l'intervention, elle s'apparente à une forme de recherche-action orientée vers l'analyse. Ses partis pris épistémologiques et son outillage théorique et méthodologique sont à nos yeux largement insuffisants pour fonder une pratique de type professionnel. L'érudition philosophique et les capacités discursives de Gilles Herreros ne constituent pas des garanties suffisantes au plan de l'intervention ; son refus des cadres et sa prétention à l'autonomie théorique absolue engendreraient plutôt le risque d'un arbitraire et d'un subjectivisme sans limites. Avec une telle approche, l'idée même de métier et de compétences professionnelles disparaît ; la construction d'un savoir cumulatif objectif (c'est-à-dire en l'occurrence partageable) devient impossible.

Il est vrai que « *Jamais deux interventions, quelles que soient les similitudes apparentes de la situation, ne se déroulent de façon semblable* » et qu' « *à chaque fois, le chercheur se trouve confronté à des configurations nouvelles, qui viennent l'interroger, le surprendre* ». Mais un cadre théorique et méthodologique solide permet précisément de repérer des régularités, de structurer la pensée et la pratique et d'acquérir une certaine maîtrise. C'est ainsi qu'on apprend peu à peu à éviter de se retrouver devant le constat « *"Nous n'aurions pas dû précéder ainsi"* », constat qui chez Herreros « *débouche invariablement sur la promesse, que le chercheur s'adresse à lui-même au terme de chaque intervention, de faire preuve, la fois prochaine, d'une vigilance plus grande encore. Pourtant, immanquablement (...) il se retrouvera de nouveau, encore et encore, pris, pour partie au moins, en flagrant délit d'incomplétude, surpris par la situation, contraint à l'improvisation partielle* » [HERREROS 2002, p. 208].

Si le constat « *j'aurais dû faire autrement* » est normal au début d'une carrière, sa répétition « invariable » devient problématique après quinze ans de pratique<sup>2</sup>. Que deviennent les clients dans une telle perspective ? La marque de la compétence professionnelle consiste précisément à pouvoir se dire, en se retournant sur une intervention : « j'ai fait au mieux ».

Pour être crédible, la sociologie d'intervention doit donc impérativement se fonder sur d'autres bases que celles proposées par Gilles Herreros.

## 2. LES AMBIGUÏTÉS D'UN NOUVEL ESSOR

L'apparition et le développement d'une demande de compétences en sciences humaines et sociales dans le secteur institutionnel et non marchand constitue le terreau sur lequel se développent les pratiques d'intervention. Ce développement est postérieur à celui qu'a connu le secteur économique, où la demande d'intervention externe existe depuis plus longtemps et s'oriente prioritairement vers des compétences spécialisées en matière de gestion (financière ou RH), de marketing ou de planification<sup>3</sup>. L'essor et la popularité grandissante de l'intervention en sciences sociales ne sont cependant pas dépourvus d'ambiguïtés.

<sup>2</sup> Étendue de l'expérience de Gilles Herreros en matière d'intervention, selon ses propres dires (p. 7).

<sup>3</sup> Dans le secteur économique, la demande portant sur les aspects organisationnels ou relationnels, sans avoir été complètement absente auparavant, n'a connu un véritable développement que dans les années 90 et 2000 ; on commence à voir apparaître des ethnologues et des psychanalystes dans les entreprises ; le *mobbing* justifie de nouveaux types d'intervention de la part des psychologues et des sociologues.

## La sociologie académique et l'intervention

Le contexte de généralisation d'une demande d'intervention orientée par de nouveaux besoins de type institutionnel dans l'ensemble des secteurs de la vie sociale occasionne l'essor d'une multiplicité de pratiques que la sociologie académique ne peut ignorer, mais qu'elle est mal préparée à affronter. Elle les traite donc sur le mode auquel elle est habituée, à savoir comme des objets de discours et de recherche.

En 1993, l'AISLF organise à Liège un colloque international sur *La sociologie et ses métiers*, qui donne lieu à une publication qui lance en quelque sorte publiquement le débat des années 90 et 2000 sur la professionnalisation [LEGRAND, GUILLAUME & VRANCKEN 1995]. On voit parallèlement se développer une nouvelle spécialisation, avec des universitaires dont l'activité principale consiste à étudier la nouvelle réalité et à en proposer une analyse (cf. chapitre 1 et 2). A l'exception de Renaud Sainsaulieu<sup>4</sup> et de ses collaborateurs, la plupart de ces universitaires ne pratiquent pas l'intervention ; lorsqu'ils le font, c'est à titre subsidiaire, comme une forme de recherche-action dont l'objet est autant l'intervention elle-même que la réponse à une demande.

De son côté, l'Association internationale de sociologie crée en 1988 un comité de recherche en sociologie clinique, regroupement assez étrange de sociologues américains pratiquant l'intervention depuis les années 70, de psychosociologues et psychanalystes praticiens (français et belges renommés, mexicains ou brésiliens moins connus), d'ethnologues et de sociologues québécois ainsi que de sociologues de pays de l'Est. Ce comité de recherche publie en 1993 l'ouvrage *Sociologies cliniques* [DE GAULEJAC & ROY 1993] qui donnera existence et légitimité au terme. Utilisée au singulier, la dénomination « sociologie clinique », on l'a vu, recouvre essentiellement dans la francophonie des pratiques psychosociologiques. Contrairement au comité de recherche de l'AISLF, celui de l'AIS regroupe des universitaires qui sont pratiquement tous praticiens de l'intervention. A l'exception des nord-américains, ils se définissent essentiellement comme chercheurs, signalant par là leur posture professionnelle en même temps que leur identité première (cf. chapitre 3).

Dès le milieu des années 90, on voit se développer dans plusieurs universités francophones une forme d'institutionnalisation de l'intervention en sociologie : à Liège avec le Centre de recherche et d'intervention, dirigé par Didier Vrancken ; à Nancy avec le DESS « Interventions sociologiques » sous la responsabilité de Monique Legrand ; à Lyon (sous la responsabilité de Gilles Herreros) et à Toulouse, avec des *masters* professionnels orientés vers l'intervention, pour ne prendre que quelques exemples. Tous les spécialistes universitaires de l'intervention se définissent avant tout comme chercheurs ; aucun d'entre eux ne développe un cadre théorique et méthodologique fondant une pratique professionnelle autonome. Comme on l'a déjà relevé, l'intervention représente avant tout pour eux un objet de discours et d'étude ; elle ne définit pas leur identité professionnelle et ne constitue pas leur gagne-pain.

Ces quelques exemples ne constituent pas des cas isolés. On constate dans de nombreux départements de sciences sociales une tendance à incorporer l'intervention dans les structures académiques, par le biais de « laboratoires » ou de centres de

---

<sup>4</sup> Par ailleurs fondateur du comité de recherche « sociologie professionnelle » au sein de l'AISLF. L'association comprend aussi un comité de recherche « sociologie clinique » regroupant essentiellement des psychosociologues.

recherche qui entrent sur le marché en sollicitant ou en recevant des mandats externes. Cette tendance est problématique pour plusieurs raisons.

1. Cette nouvelle pratique se développe sur la base d'une large méconnaissance des théories et des méthodes qui fondent l'intervention ainsi que de la déontologie qui l'accompagne. Au mieux, les universitaires en question pratiquent une recherche appliquée classique – mais dans ce cas, ils en restent à une production de type scientifique qui ne répond pas nécessairement aux besoins concrets du système-client qui a généré la demande. Au pire, ils s'improvisent intervenants sans cadre ni garde-fou autre que leur statut institutionnel, qui les protège de toutes les conséquences que peut entraîner leur dilettantisme au plan professionnel ; le système-client supporte seul les retombées qui en découlent, au risque d'une décredibilisation rapide de tous les intervenants se réclamant des sciences sociales.
2. Cette nouvelle pratique empêche le développement d'une pratique professionnelle autonome, seule garantie à terme de l'existence de départements et de disciplines de sciences humaines au sein de l'Université. En concurrençant les intervenants indépendants sur le marché, l'Université condamne les sociologues qu'elle forme à des statuts précaires au sein des structures académiques et à une position d'exécutant subalterne au sein d'équipes fortement hiérarchisées. Empêchant la définition et le développement d'une pratique professionnelle autonome distincte de la recherche, elle se met elle-même en danger, en se privant de la légitimation apportée par l'existence de praticiens professionnels compétents. Par ailleurs, elle menace les praticiens indépendants en les concurrençant sur le marché, leur unique source de revenus.
3. Cette nouvelle pratique est déontologiquement contestable. Aussi longtemps que l'Université est publique et financée par l'Etat, elle n'a pas à agir en tant qu'acteur économique sur le marché. Premièrement, cela distord complètement les règles de la concurrence – aucun acteur ne dispose du poids institutionnel et du pouvoir symbolique de l'Université ; deuxièmement, cela ne relève pas de sa mission (l'enseignement et la recherche fondamentale) et dénote une confusion des rôles et des niveaux ; troisièmement, c'est injustifiable au plan économique : d'une part, le commanditaire paie deux fois les services obtenus, en tant que contribuable et en tant que client, mais surtout, il paie pour que des universitaires atteignent leurs objectifs propres. Enfin, on peut s'interroger sur le mode de gestion et l'affectation des fonds générés par les mandats externes au sein de l'Université ; en l'occurrence, il serait judicieux de gérer les activités générant une rémunération dans des organismes clairement distincts de la structure d'enseignement et de recherche.

Il paraît donc nécessaire et urgent de clarifier la situation, d'abord en distinguant la recherche et l'intervention comme deux activités de nature essentiellement différente (cf. chapitre 3), ensuite, en organisant l'autonomie financière totale (y compris au niveau des salaires) de tout organisme universitaire intervenant sur le marché, enfin et surtout, en définissant plus rigoureusement les conditions d'une pratique professionnelle de l'intervention – ce que la troisième partie de cet ouvrage se propose de faire.

Lorsque l'intervention n'est pas intégrée dans les structures de recherche, elle est intégrée au discours académique par une sorte d'effet de mode. Ainsi, le congrès de 2001 de la Société suisse de sociologie est-il organisé autour de la thématique *Théories et interventions*. Organisateur du congrès, le département de sociologie de l'Université de

Genève présente ce choix de la manière suivante : « *L'intervention sociale a pour but d'améliorer, de maintenir ou de remplacer un système ou un processus social. Pour être efficace, une telle action nécessite une compréhension en profondeur du phénomène social sur lequel on cherche à intervenir et une bonne connaissance des processus en jeu. En d'autres termes, action efficace et connaissance théorique vont de pair.*

*« Le thème de ce congrès devrait suggérer aux intervenants, dans la mesure où ils parlent de questions théoriques, de les relier à la recherche appliquée, voire à d'éventuelles interventions sur lesquelles pourraient déboucher leurs recherches et leurs idées ; dans la mesure où ils s'intéressent à de la recherche appliquée, à des plans d'action, ou à des interventions, il leur est suggéré de ne pas occulter le contexte théorique dans lequel leur travail se situe.*

*« L'intervention sociale est appelée à un grand développement : elle va à la rencontre d'une grande partie de la demande de travaux sociologiques. La thématique "Théories et interventions" constitue une plate-forme où peuvent se rencontrer universitaires et extra-universitaires, chercheurs du secteur public et chercheurs du secteur privé. C'est un thème fédérateur de la sociologie, un thème qui devrait contribuer à lui donner une place centrale dans les sciences sociales » [SOCIÉTÉ SUISSE DE SOCIOLOGIE 2001, p. 10].*

Le contenu du congrès montre cependant à quel point l'intervention reste un concept étranger au mode de pensée académique. Les conférences plénières (prononcées par des invités de marque) évoquent au mieux la question du rôle des experts ; certaines ignorent purement et simplement la thématique. Quant au contenu des communications, il est délivré dans le cadre habituel des multiples groupes de travail organisés par champs disciplinaires spécialisés ; aucun groupe n'est spécifiquement consacré à l'intervention ni à la pratique professionnelle de la sociologie. Lorsqu'on examine comment la thématique transversale de l'intervention a été traitée, on s'aperçoit que sur l'ensemble des 224 communications, une seule concerne spécifiquement la présentation d'une intervention sociologique ; une autre propose une réflexion épistémologique sur la sociologie clinique, et quatre une réflexion sur l'implication du sociologue dans la recherche ou l'expertise. Toutes les autres communications sont classiquement consacrées à des recherches et à des travaux qui auraient pu être présentés dans n'importe quel autre cadre. Cet exemple montre à quel point la sociologie d'intervention reste méconnue et peu visible dans les milieux de l'enseignement et de la recherche en Suisse. Au plan professionnel, il n'est pas anodin de constater que sur les 224 participants au congrès, on dénombre une seule sociologue indépendante (celle dont la communication présente une intervention en entreprise), et dix sociologues qui font partie d'instituts privés de recherche, d'évaluation ou de conseil. Tous les autres participants sont des chercheurs rattachés à l'Université ou à une institution publique – ce qui ne reflète probablement pas la situation réelle de l'emploi.

### **L'intervention accompagnée : le sociologue comme mentor**

La sociologie est mise à contribution depuis de nombreuses années dans le cursus de formation professionnelle de plusieurs métiers, comme on l'a déjà évoqué dans la première partie. Le développement des pratiques d'intervention dans l'ensemble des sciences humaines et sociales a entraîné une évolution des contenus de formation et le développement d'une offre spécialisée en matière d'intervention. Ce nouveau type d'offre concerne deux types de situations et de publics très différents : la direction et la gestion des organisations d'une part ; le travail des professionnels de l'humain d'autre part.

Dans le premier cas, des formations ad hoc ou des accompagnements individualisés visent à donner des outils sociologiques aux dirigeants et aux cadres de haut niveau dans les grandes entreprises ou dans l'administration publique. En France, le Centre de sociologie des organisations (CSO) créé par Michel Crozier a été un précurseur en la matière. Dans un article intitulé *Sociologie et action managériale : l'utilité d'une approche sociologique pour le management*, Erhard Friedberg explique : « La mise en œuvre d'un (...) changement organisationnel dépasse de loin la détermination rationnelle de nouvelles structures et procédures ou l'adaptation psychologique des individus aux exigences de la nouvelle organisation. (...) Ce qui pose problème (...), ce n'est pas seulement la motivation et l'engagement [des] responsables, mais aussi, sinon surtout, leur capacité à comprendre les fonctionnements réels, à en diagnostiquer les dynamiques et à en piloter la transformation en profondeur ». Les dirigeants en question sont « particulièrement mal armés » : « Les formations aux techniques d'organisation ne constituent pas vraiment une réponse (...) : elles renforcent la croyance en la toute-puissance des solutions, croyance selon laquelle il suffit d'avoir la bonne solution pour régler, au sens de faire disparaître, un problème ». Une véritable démarche de connaissance est donc nécessaire : « Si manque il y a, c'est du côté du raisonnement et de la méthodologie d'action qu'il faut le chercher, c'est-à-dire du côté de la capacité d'analyse, de diagnostic, et partant, de pilotage de la mise en œuvre » [FRIEDBERG 1996, p. 17]. Sur la base de plus d'une décennie d'expériences (dont celle relatée dans l'article cité), Erhard Friedberg postule donc que « la sociologie des organisations peut apporter une contribution importante (...), une méthodologie qui conduit à un autre raisonnement, permettant de relativiser, et donc de problématiser, la vision managériale classique et son volontarisme aveugle » [FRIEDBERG 1996, p. 18].

La sociologie des organisations n'est pas seule à pouvoir être mise à contribution. Dans *Manager dans la complexité : réflexions à l'usage des dirigeants*, Dominique Genelot part du même constat que Friedberg : « D'un côté, je constatais que les hommes réussissent à réaliser et à maîtriser à peu près correctement des objets techniques extrêmement compliqués. (...) Et dans le même temps, je les voyais impuissants devant des phénomènes en apparence plus simples, de cohésion sociale, de régulation économique, d'organisation de l'entreprise » [GENELOT 1992, p. 15]. Genelot mobilise quant à lui les outils proposés par la systémique et le constructivisme, faisant notamment appel aux théories d'Edgar Morin et au concept d'auto-organisation, qui renvoie de fait à une théorie de l'acteur.

Dans *Le manager à l'écoute du sociologue*, Pierre Morin et Eric Delavallée reprennent pour leur part les éléments essentiels des théories sociologiques de l'action, du pouvoir, de l'organisation, faisant évidemment référence à Michel Crozier, mais aussi à Pierre Bourdieu, à Paul Watzlawick, à André Lévy, à Renaud Sainsaulieu ou à Ruth Benedict. S'adressant directement aux dirigeants d'entreprise, leur discours est on ne peut plus clair : « En braquant les projecteurs sur les individus et leurs relations, on analyse la manière dont l'organisation fonctionne dans les faits et non la manière dont elle devrait fonctionner selon les règles en vigueur, c'est-à-dire la manière dont quelques-uns, en particulier ses dirigeants, souhaitent qu'elle fonctionne. (...) Qui a aujourd'hui le mieux appréhendé et analysé les organisations comme des systèmes sociaux ? Les sociologues. Si l'on veut bien admettre que l'examen des faits organisationnels réels est utile pour agir avec plus de pertinence et prendre des décisions plus judicieuses, alors la sociologie des organisations devient un immense réservoir de connaissances pour le management » [MORIN & DELAVALLÉE 2000, pp. 3-4].

Ces différents exemples proviennent tous de sociologues engagés dans une action directe auprès de dirigeants d'entreprises. Les formations ad hoc dispensées par le CSO ou les activités d'accompagnement et de conseil pratiquées par les auteurs cités et par nombre de sociologues à leur suite ne constituent pas à proprement parler des interventions ; il s'agit cependant d'une forme de supervision ou d'accompagnement de l'intervention d'acteurs en position de pouvoir, une sorte d'intervention par procuration. Le sociologue y est engagé sur mandat, à la suite d'une demande, et à propos d'une situation concrète ; il n'a aucun objectif de recherche propre et se limite à assurer un cadre théorique et méthodologique dans un statut de totale extériorité. Le sociologue ne propose pas de recettes, il propose des « lunettes », selon les termes de Morin et Delavallée ; il offre à ses mandants un lieu autonome de décentration et d'analyse qui n'est pas sans rappeler le cadre psychothérapeutique (tout peut être discuté, la subjectivité est totalement acceptée), à cela près que le travail ne porte pas sur le psychisme individuel, mais sur le système de rapports sociaux, c'est-à-dire sur les aspects organisationnel, systémique, institutionnel et relationnel d'une situation, et plus précisément sur les relations de pouvoir qui la structurent.

Le deuxième type de formation ou d'accompagnement concerne la trinité pédagogie – soins – travail social et les professionnels de ce que la sociologie américaine dénomme les *people processing organizations* (ci après PPO), volontiers traduit en français par « institutions spécialisées dans le traitement de personnes », au sein desquels travaillent des « professionnels de l'humain ». Le propre de ces organisations ou institutions, c'est précisément d'intervenir sur les populations qui leur sont confiées, à des fins de reproduction sociale et/ou de remédiation. Les professionnels des PPO interviennent par délégation, sur mandat du pouvoir politique ; ils sont investis d'une forme d'autorité (celle du personnel soignant étant subordonnée en dernière instance au pouvoir médical).

Dans le milieu des PPO, le terme même d'intervention est donc polysémique et prête à de nombreuses confusions. L'intervention peut en effet concerner les public-cible et être de nature intrinsèquement professionnelle (exercice du métier : intervention de niveau 1, par délégation et sur mandat politique). Mais elle peut aussi porter le cadre et les dimensions organisationnelles qui structurent l'intervention professionnelle. Il s'agit alors d'une intervention de niveau 2, en quelque sorte d'une « intervention sur l'intervention ». Traditionnellement, l'intervention de niveau 2 se traduit dans les PPO par les activités d'intervention, de supervision, de sessions de formation et de recherche-action ; elle fait souvent appel à des intervenants externes, la plupart du temps spécialistes du champ considéré.

Les sociologues contribuent à la formation de base des PPO depuis longtemps ; leur contribution consiste à donner aux professionnels des outils leur permettant d'intervenir de manière plus efficace au niveau de leur métier (niveau 1), un peu dans la même optique que celle utilisée pour les *managers* : une action bien informée et basée sur une connaissance des aspects complexes et relationnels de la réalité est toujours plus efficace que l'action basée sur l'intention pure. Avec l'essor généralisé des pratiques d'intervention, on assiste à un double mouvement. D'une part, la sociologie académique se positionne comme dispensatrice de formations à l'intervention de niveau 2 pour les PPO : mise sur pied de *masters* professionnels liés à l'intervention en France (comme à Lyon ou à Toulouse), création de filières de formation spécialisées en Suisse, comme la licence en sciences de l'éducation mention « recherche et intervention » à l'Université de Genève, ou le cours postgrade en « intervention communautaire » de la Haute école spécialisée de la santé à Genève. D'autre part, on assiste à une redéfinition de

l'intervention de niveau 2 au sein même des PPO ; ces deux évolutions ne sont pas sans soulever plusieurs questions.

### L'évolution de l'intervention de niveau 2 dans les PPO

Depuis quelques années, on assiste à une redéfinition de l'intervention de niveau 2 au sein des écoles spécialisées formant les professionnels des PPO. La Haute école de travail social de Genève fournit un bon exemple de cette évolution avec une publication dont le titre est sans équivoque: *L'intervention institutionnelle : émergence d'une nouvelle pratique comme alternative à la supervision* [FERRETTI & GRAU 2005]. Cet ouvrage a été réalisé dans le cadre d'une formation à l'intervention assurée conjointement par la Haute école spécialisée genevoise et le Laboratoire du changement social de Paris 7 dirigé par Vincent De Gaulejac<sup>5</sup> ; les psychosociologues à l'origine de la « sociologie clinique » sont donc directement impliqués dans la redéfinition qui nous occupe.

Les auteurs de l'ouvrage définissent ainsi leur objectif : « *Confrontés à des exigences de changement dans nos pratiques d'intervention dans les institutions sociales, médico-sociales et scolaires (...), les professionnels que nous sommes avons choisi de réfléchir sur une méthodologie plus opérationnelle que celles utilisées jusqu'ici dans nos contextes d'activité* » [FERRETTI & GRAU 2005, p. 13]. Partant du constat désormais connu de la prolifération d'intervenants externes dans les institutions et de « *la multiplication des pratiques opératoires* », les auteurs font une critique de la conception classique de la supervision : « *Dans beaucoup d'institutions sociales, suivre une supervision est devenu au fil des années un processus incontournable, voire un rituel ou une routine. (...) Dans ce type de situation, l'intervenant qui décèle autre chose que ce qui est nommé par le groupe, ou qui veut reprendre les éléments depuis leur véritable origine, se voit souvent confronté à d'importantes difficultés, puisqu'il propose des outils de résolution sortant du cadre habituel. Le demandeur [en l'occurrence, le commanditaire, c'est-à-dire l'employeur] reste attaché exclusivement à sa demande, même si des besoins différents ou complémentaires émergent* » [FERRETTI & GRAU 2005, p. 17].

L'alternative est alors la suivante aux yeux des auteurs : « *Dès le moment où l'on parle d'intervention institutionnelle, la visée est d'obtenir un changement, une évolution à la fois des personnes et des structures. A partir de la sollicitation – souvent individuelle, voire isolée – du responsable commanditaire et du changement collectif escompté, doit s'élaborer tout un processus d'élargissement de la demande à laquelle l'ensemble des personnes concernées doit pouvoir, et vouloir participer activement* » [FERRETTI & GRAU 2005, pp. 20-21]. Ferretti et Grau proposent donc l'élaboration d'un cadre théorique et méthodologique qui permette à la fois « *l'élargissement de la demande* » et une meilleure adaptation « *à notre contexte en mutation* » : « *Cette manière de travailler ressemble donc à la recherche-action déjà définie par K. Lewin, rappelée par G. Herreros (...). Nous sommes tellement partie prenante de notre objet d'étude que tout se passe comme si nous étions à la fois les commanditaires et les intervenants lancés dans une recherche-action pour conceptualiser une méthodologie opérationnelle de notre pratique d'intervenants* » [FERRETTI & GRAU 2005, p. 22].

La méthodologie proposée par Ferretti et Grau est pour l'essentiel empruntée à Dubost et à l'approche technique (cf. infra) ; elle distingue cinq étapes dans le processus d'intervention : passage de la demande au contrat, problématisation de la situation initiale,

<sup>5</sup> En l'occurrence, c'est Sylvain Ohayon qui a assuré la formation dont il est question.

projection de la situation souhaitée, actions de changement), chacune étant illustrée d'une fiche pratique. Les références mobilisées par Ferretti et Grau ayant déjà été largement présentées et discutées, on n'y reviendra pas ; mais on relèvera que le remplacement de la supervision par l'intervention institutionnelle consiste en fait à passer d'une situation de décentration et d'analyse focalisée sur les pratiques professionnelles (le métier) à une situation de décentration et d'analyse focalisée sur l'évolution des structures (les rapports institutionnels). Cette évolution correspond sans aucun doute à un besoin ; mais le fait qu'elle émane de l'intérieur même des champs professionnels concernés révèle un enjeu fondamental.

### **Les enjeux de la spécialisation interne**

Qu'elles soient assumées par des sociologues ou par d'autres spécialistes, les formations à l'intervention de niveau 2 destinées aux professionnels des PPO constituent de fait un retour et un renouveau de la problématique de l'intervention interne. Comme on l'a vu au chapitre précédent, le débat a fait rage au sein du courant de l'analyse institutionnelle sur ce point précis. L'argumentation théorique est loin d'être négligeable et nous y reviendrons dans les chapitres qui suivent à propos la question centrale de l'extériorité. Mais quelle que soit la position théorique que l'on défend, force est de constater que derrière la question de l'intervention interne se profile celle de l'autonomie des champs professionnels, de leur structuration et de l'exercice du pouvoir au sein de ceux-ci.

Spécialiser des professionnels de l'intervention de niveau 2 au sein même des métiers de la pédagogie, des soins et du travail social revient en fait à légitimer l'intervention interne au détriment de l'intervention externe. Mais cette « intériorité » est celle du champ professionnel ; elle n'est pas synonyme, comme l'idéologie de l'intervention interne le laisse souvent supposer, d'une communauté des praticiens d'où émergeraient les intervenants. Tout au contraire : la mise en place de formations spécifiques à l'intervention de niveau 2 est un facteur de différenciation et de hiérarchisation au sein même des métiers en question. L'enjeu est bien évidemment celui du pouvoir : issus de la pratique, les spécialistes de l'intervention sont légitimés à agir au nom du métier et de la compétence professionnelle ; eux-mêmes dépendants du mandat politique général qui les lie et de l'institution à laquelle ils appartiennent, ils sont amenés à intervenir sur la « demande » du pouvoir, dans un double rapport d'autorité qui les prend en tenaille et qui reste totalement occulté. Quelles que soient leur compétence et leur honnêteté personnelle, les intervenants internes sont régulièrement et nécessairement soumis aux risques de l'instrumentalisation, voire de la manipulation. Eux-mêmes instrumentalisés ou manipulés par le pouvoir institutionnel, ils sont amenés à instrumentaliser leurs collègues (voire leur public-cible) de diverses manières et souvent sans le vouloir : par le détournement des demandes du terrain au profit des projets institutionnels, par la redéfinition autoritaire ou l'abandon abrupt de projets définis avec les praticiens ou le public-cible au profit d'une politique « réaliste », par la mobilisation d'acteurs et la création de structures au profit d'une idéologie politique, etc.<sup>6</sup>

Le développement de formations à l'intervention de niveau 2 pour les professionnels des PPO constitue donc un enjeu important : en mettant sur pied de telles formations ou en y

---

<sup>6</sup> Les manifestations concrètes de ce type de pièges abondent ; ce n'est pas le lieu de les analyser ici, mais à titre d'exemples, on peut mentionner à Genève la réforme de l'enseignement primaire ou la mise en place de la politique municipale d'action communautaire dans les domaines du travail social et de la santé, deux processus où l'on a pu constater l'instrumentalisation des intervenants internes.

participant, les sociologues favorisent le développement d'une forme d'intervention (l'intervention interne) qui permet l'instrumentalisation et occulte les rapports de pouvoir institutionnels en brouillant leur lecture ; en même temps et paradoxalement, ils favorisent le développement des champs professionnels concernés et leur autonomisation.

### L'approche technicienne

L'approche technicienne est une tendance qui existe en Europe depuis le début de la période d'essor de l'intervention en sciences humaines dans les années 90. Elle trouve son origine dans la tradition pragmatique nord-américaine des *Behavioral Sciences*, dont les représentants les plus illustres sont Chris Argyris et Donald Schön [ARGYRIS & SCHÖN 1970 et 2002].

Deux ouvrages de nature différente illustrent les formes variées que peut prendre cette approche. *L'ingénierie sociale* [DE GAULEJAC, BONETTI & FRAISSE 1989] est un petit ouvrage de méthodologie d'orientation pratique à l'intention des spécialistes de l'action sociale ; *Profession : consultant* [LESCARBEAU, PAYETTE & SAINT-ARNAUD 1990] est un manuel pratique à l'intention des consultants professionnels dans le domaine des sciences humaines et sociales. Ces deux ouvrages présentent la caractéristique essentielle de l'approche technicienne, à savoir une absence quasi totale de théorisation, une description méthodologique très détaillée des techniques d'intervention, le tout étayé par une profession de foi humaniste.

*L'ingénierie sociale* est dû à deux psychosociologues connus et à un sociologue directeur des ressources humaines dans une association, par ailleurs auteurs de l'ouvrage *L'évaluation dynamique des organisations publiques*. Vincent De Gaulejac, Michel Bonetti et Jean Fraisse définissent ainsi la pertinence de l'ingénierie sociale : « *Longtemps conçue comme la gestion des conséquences néfastes du développement économique, et donc comme un coût (...), l'action sociale commence à être perçue comme un instrument de développement : on se rend compte que l'absence de traitement des problèmes sociaux entrave le développement économique, culturel ou urbain. Cette nouvelle politique résulte de l'intrication de trois types de logique : la logique socio-économique, la logique politique et la logique technique. Il s'agit de mettre en place des dispositifs qui tentent de répondre à des situations socio-économiques critiques en substituant aux techniques d'action sociale traditionnelles d'autres formes d'intervention. Ces nouvelles approches, désignées communément sous le vocable d'ingénierie sociale, se caractérisent par deux orientations qui font l'objet des deux parties de cet ouvrage :*

- *un nouveau mode de gestion de la vie locale qui nécessite une transformation des institutions. Il s'agit d'instituer de nouveaux rapports entre les groupes sociaux et les différents organismes chargés de gérer la vie sociale (municipalités, offices d'HLM, associations, équipements collectifs, institutions sociales, etc.) ;*
- *une méthodologie fondée sur la notion de projet, qui nécessite la capacité de réaliser un diagnostic global d'une situation complexe, de définir des objectifs, de mobiliser des moyens, de mettre en œuvre des stratégies d'action, etc. (...)* »

« *Au croisement de la politique et de la technique, l'ingénierie sociale est un nouveau champ de compétences pour des professionnels engagés dans la vie sociale. Elle s'appuie sur des connaissances multidisciplinaires : économie, sociologie, psychosociologie, droit, gestion. Elle nécessite une capacité permanente d'articuler l'analyse et l'action* » [DE GAULEJAC, BONETTI & FRAISSE 1989, pp. 19-21].

La première partie de l'ouvrage se base sur de nombreux exemples de développement de projets en milieu urbain dans une optique communautaire ; la deuxième partie est consacrée à « *La conduite d'un projet de développement* » ; elle dégage les différentes étapes du processus et les techniques à mettre en œuvre. Il est probable que le même ouvrage publié dans les années 2000 aurait eu pour titre *Méthodologie de l'action communautaire* ou *Le développement de projets en milieu urbain*. Il s'agit donc d'une promotion et d'un recadrage du savoir-faire (autogéré) des spécialistes de l'action sociale, qu'ils soient professionnels (salariés d'institutions ou d'associations), bénévoles ou militants.

*Profession : consultant* vise un autre public, celui des professionnels de l'intervention en sciences humaines et sociales. Ses auteurs sont québécois, ce qui donne une tonalité particulière à certaines parties du livre : ainsi parle-t-on par exemple de « *cueillette* » plutôt que de récolte pour les données. Au-delà de ces idiosyncrasies, l'ouvrage se veut manuel de référence et cadre précisément son sujet : « *La notion de consultant est utilisée dans ce volume pour caractériser un type d'intervenant dont l'expertise porte moins sur le contenu des situations qu'on lui soumet que sur les processus de changement. (...) En raison de cette particularité, le consultant ne se définit pas en fonction d'un milieu particulier ni en fonction d'un type unique de problèmes. Il peut intervenir aussi bien dans une entreprise de production, dans un organisme gouvernemental, dans un milieu hospitalier, dans une coopérative, dans un milieu scolaire, dans des organismes de services sociaux ou dans différents milieux communautaires. Il peut traiter des situations aussi variées qu'un conflit entre des personnes, une rivalité entre départements d'une même organisation, un projet de développement organisationnel, un projet d'apprentissage, une clarification de rôles, une planification stratégique, une évaluation de programmes. On retrouve dans toutes ses interventions une même façon systématique d'aborder la situation, d'associer ses interlocuteurs à l'analyse de la situation, de procéder à une mise en problème<sup>7</sup>, de planifier, de gérer et d'évaluer un changement avec les personnes concernées* » [LESCARBEAU, PAYETTE & SAINT-ARNAUD 1990, pp. 13-14].

Cette « *façon systématique d'aborder la situation* » constitue l'objectif et le contenu principaux de l'ouvrage. Sa deuxième partie, consacrée à « *La gestion du processus* », distingue six moments : « *les étapes de l'entrée* » – la gestion de la demande, « *les étapes du contrat* », « *les étapes de l'orientation* » – ou définition du changement souhaité, « *les étapes de la planification* », « *les étapes de la réalisation* », « *les étapes de la terminaison* ». Pour chacune de ces étapes, les auteurs recensent les pièges, proposent des fiches pratiques, définissent une « *vérification des apprentissages* ». Comme les tenants de l'analyse stratégique, Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud prennent pour référence la logique de l'action organisée ; comme les tenants de l'analyse institutionnelle, ils délimitent clairement le rôle de l'intervenant externe et donnent une importance centrale à la gestion de la demande ; à la différence de ces deux courants, les trois auteurs québécois (en cela très nord-américains) ignorent cependant la dimension du pouvoir et mettent l'accent sur la coopération plutôt que sur le conflit, tout en donnant une place primordiale au concept d'apprentissage, dans la droite ligne d'Argyris et Schön.

*Profession : consultant* et *L'ingénierie sociale* ne constituent que deux exemples parmi d'autres. Ils exposent le type même d'approche qui génère critiques et sarcasmes dans le milieu académique, parmi les « vrais » sociologues. Toutes tendances confondues, les

<sup>7</sup> Autre idiosyncrasie pour signifier « problématisation » ou « recadrage ».

tenants de la sociologie officielle n'ont pas de mots assez durs pour rejeter ce style d'intervention et ceux qui la pratiquent. Les « mécaniciens du social » seraient ainsi l'exemple de la pire tare qui puisse menacer les sciences sociales. Ce mépris semble excessif. Certes, les tenants de l'approche technicienne font l'impasse sur la théorisation ; certes, leurs écrits ressemblent par certains aspects à des « livres de recettes » ; certes, ils ne développent pas de discours brillants sur leur pratique et ne font pas appel à la philosophie ou aux dieux grecs. Mais on leur reconnaîtra au moins la transparence et l'honnêteté (ils disent ce qu'ils font) ainsi qu'une forme de sérieux professionnel parfaitement respectable (ils définissent dans le détail les étapes de leur travail – ce qui en permet la vérification – et ne cachent pas les difficultés qui les attendent). Au final, il est certainement préférable qu'un système-client ait affaire à un technicien dont les outils sont connus et dont la méthodologie est maîtrisée – même si elle est limitée – plutôt qu'à un intellectuel brillant qui refuse les cadres et impose sa subjectivité par la bande.

### La concurrence sur le marché de l'intervention

Jusqu'ici, seules les pratiques d'intervention appartenant au domaine des sciences humaines et sociales ont été évoquées. Même si elles n'ont pas de rapport direct avec l'objet de la présente étude, il faut mentionner même brièvement les multiples pratiques d'intervention provenant d'autres horizons. On a vu qu'il existe une forme de concurrence entre les différents types d'intervenants provenant des sciences sociales (chercheurs universitaires vs praticiens privés, salariés vs indépendants, intervenants internes vs intervenants externes, psychosociologues vs sociologues, etc.). Cette forme de concurrence « interne » est cependant de moindre importance que celle que doivent affronter les intervenants de sciences sociales proposant leurs services sur le marché.

Une quantité de professionnels se profilent en effet comme spécialistes de l'intervention, provenant des horizons les plus divers : Hautes écoles de gestion ou d'administration ; départements universitaires de sciences commerciales ou de sciences politiques ; formations spécialisées en marketing ou en publicité. A ces intervenants au bénéfice de formations certifiées s'ajoutent les incontournables entreprises multinationales de consulting, ainsi qu'une troisième catégorie d'intervenants qu'on qualifiera d'autodidactes : cadres de haut niveau dans l'économie privée qui s'installent comme consultants (souvent à la suite d'une perte d'emploi), praticiens d'un métier (secrétariat, comptabilité, informatique) qui se recyclent dans l'intervention, formateurs en entreprise qui élargissent leur domaine d'activité, voire thérapeutes corporels, artistes ou religieux qui se positionnent comme porteurs d'une dimension inédite de l'intervention<sup>8</sup>.

Les professionnels provenant de ces trois catégories sont beaucoup plus nombreux sur le marché que les intervenants provenant des sciences sociales ; à l'exception des clowns, des moines ou des praticiens de l'approche corporelle, ils bénéficient d'une visibilité et d'une légitimité qui leur vient d'une présence plus ancienne sur le marché ainsi que de formations légitimant leur pratique. Les clients potentiels de l'intervention sont habitués aux professionnels provenant des sciences économiques et administratives, du

---

<sup>8</sup> Ce n'est pas le lieu de développer ici cet aspect, mais on observe actuellement des pratiques encore inimaginables il y a peu : interventions de clowns ou de comédiens professionnels pour résoudre des conflits, réorganisations d'entreprises sous la supervision de moines bouddhistes, interventions externes intégrant des pratiques corporelles de groupe, etc. Il existe même une littérature qui décrit ce type de pratiques : cf. par exemple les revues *Clés* et *Sources* en France ou les ouvrages *Enlightened Management : Bringing Buddhist Principles to Work* [WITTEN & AKONG 1999] et *The Artist's Way at Work* [BRYAN, CAMERON & ALLEN 1998] aux Etats-Unis.

marketing, des grandes fiduciaires ou du monde de l'entreprise ; à la limite, ils savent que des psychologues interviennent parfois en entreprise ; mais ils sont toujours étonnés lorsqu'ils découvrent que des sociologues pratiquent aussi l'intervention. Pour ces derniers, la concurrence est d'autant plus rude que leur existence est méconnue.

Confrontés au travail réalisé par des praticiens de l'intervention provenant d'autres horizons, les sociologues se retrouvent souvent en désaccord profond. Contrairement à ce qu'on pourrait imaginer, les problèmes les plus fréquents ne se posent pas avec les intervenants autodidactes de la troisième catégorie, mais essentiellement avec les spécialistes certifiés de la première. Ces problèmes ont déjà été évoqués au chapitre 3. Les consultants d'orientation commerciale ou administrative fondent leur intervention sur des présupposés radicalement différents de ceux des sciences sociales : ils travaillent sur les structures formelles et non sur les fonctionnements réels ; ils ignorent les acteurs sociaux et les systèmes de relations ; ils sont orientés par la rationalité économique ou administrative ; ils utilisent des techniques standardisées applicables à toutes les situations (y compris en matière d'évaluation). Les problèmes les plus aigus surviennent lorsque les consultants de type « sciences économiques et administratives » élargissent leur champ d'action à des problématiques de type « sciences humaines et sociales », réalisant des entretiens individuels de type non-directif, posant des diagnostics et intervenant directement sur des systèmes de relations, toutes choses pour lesquelles ils ne sont ni formés au plan professionnel ni outillés au plan théorique et méthodologique. C'est ainsi qu'on a pu constater à de nombreuses reprises l'existence d'interventions extrêmement discutables, ne respectant aucune déontologie et fournissant des analyses et des conclusions ne correspondant pas aux critères du professionnalisme<sup>9</sup>.

Si la concurrence sur le marché est vive, elle n'est donc pas nécessairement de qualité. Paradoxalement, c'est une chance pour la sociologie : l'intérêt de la situation vient précisément du fait que les professionnels des sciences sociales disposent *de facto* des outils qui leur permettraient d'apporter une plus-value notable au plan de l'analyse et des résultats concrets ainsi qu'un minimum de déontologie et de rigueur dans les pratiques. Mais encore faut-il pour cela que leur existence soit reconnue par leurs pairs, qu'un travail d'élaboration et de synthèse soit effectué, qu'un système de référence partagé voie peu à peu le jour.

---

<sup>9</sup> Ces constats sont partagés par plusieurs sociologues intervenant à titre privé en Suisse ; les exemples sont nombreux, mais le devoir de confidentialité interdit d'en faire publiquement état ; en effet, la plupart de ces interventions donnent lieu à des rapports qui restent confidentiels, ce qui n'est pas le moindre des problèmes.

PARTIE III :

FONDEMENTS D'UNE PRATIQUE PROFESSIONNELLE  
DE L'INTERVENTION

## VII. L'APPROCHE THÉORIQUE

### 1. POSTULATS DE BASE

Le cadre de référence théorique d'une pratique professionnelle de l'intervention doit au minimum intégrer une théorie du social (conception de l'organisation sociale, c'est-à-dire du système de relations et des processus structurant un ensemble humain, quelle que soit sa taille) et une théorie de l'action (conception de l'acteur individuel, des acteurs collectifs et de leurs relations).

Dans la mesure où l'intervention concerne toujours des ensembles organisés et des systèmes d'action collective, ces prérequis semblent une évidence. On constate pourtant que les pratiques d'intervention actuelles ignorent souvent ces prérequis et fonctionnent sur des théories implicites de l'action et du social.

Les postulats théoriques de base qui fondent une pratique professionnelle de l'intervention doivent donc être explicités. Voici ceux qui nous semblent essentiels.

#### **La société comme nature**

Les sciences humaines et sociales ne sont pas spéculatives ; elles ne recherchent pas une essence des êtres et des phénomènes mais se fondent sur l'observation des êtres et des phénomènes dans leur contexte et dans les relations qu'ils entretiennent entre eux et avec ce même contexte.

L'organisation sociale constitue la matrice, le contexte duquel émerge toute vie individuelle ; tant chez les humains que dans le reste du monde animal, la survie individuelle, le développement et l'apprentissage dépendent étroitement de ce contexte. Privé de son environnement naturel (c'est-à-dire matériel et social), un individu n'est pas capable de se développer et de survivre – sauf s'il est pris en charge par une autre espèce, ce qui constitue une exception rare dont l'issue n'est pas toujours concluante (enfants « élevés » par des mammifères, oiseaux tombés du nid « élevés » par des humains, etc.).

L'organisation sociale constitue donc l'environnement naturel par excellence, pour les humains encore plus que pour les animaux, dans la mesure où les aspects matériels du milieu (nourriture, abri, sécurité, ressources) sont aujourd'hui presque entièrement maîtrisés et contrôlés par l'activité humaine. Il n'est donc pas abusif d'affirmer que « la société », c'est-à-dire l'organisation sociale, constitue notre milieu naturel, et que l'humain est par nature un être social ; en d'autres termes, l'être humain ne se constitue et n'existe qu'au travers de multiples médiations sociales.

Aussi banale qu'elle apparaisse à un sociologue, cette affirmation est cependant très loin d'être partagée socialement ; malgré les apparences et le relatif succès médiatique de certains théoriciens des sciences humaines et sociales, une majorité des acteurs sociaux fonctionnent selon une théorie implicite de l'irréductibilité des caractéristiques individuelles, comme peuvent le constater chaque jour les sociologues, et notamment ceux pratiquant l'intervention à titre professionnel. Au fond et tout bien considéré, cette

attitude est parfaitement normale : elle reflète la croyance des acteurs en leur marge de liberté individuelle et leur capacité d'action autonome. Sans cette conviction – fausse conscience à l'aune théorique – ils seraient certainement moins acteurs de leur propre histoire, ce qui n'est pas le moindre des paradoxes sociologiques.

Une manière différente et peut-être mieux acceptée socialement de mettre l'accent sur la nature fondamentalement sociale de l'être humain consiste à mettre en évidence le fait que notre existence dépend des relations dans lesquelles nous sommes engagés. Dire que l'être humain ne se constitue et n'existe qu'au travers des médiations sociales, c'est affirmer le primat de la relation dans l'existence humaine. Cette réalité-là est peut-être plus facile à admettre en-dehors des milieux scientifiques, parce que chacun peut en faire l'expérience concrète dans la vie quotidienne. Il est par exemple socialement admis (parce qu'on l'a directement ou indirectement expérimenté) que la perte du réseau de relations lié au travail déstructure socialement les chômeurs de longue durée jusque dans leur identité individuelle. La relation est donc au centre de la détermination sociale ; comme l'exprime François Flahault<sup>1</sup>, « *l'individu ne précède pas la relation, c'est la relation qui précède l'individu ; et cette relation est toujours déjà enchâssée dans une vie sociale* » [FLAHAULT 2002, p. 424].

### La logique du vivant

Comme le rappellent Serge Moscovici (qui avait fait figure de pionnier dans les années 70 avec son ouvrage *La société contre nature*), François Flahault et tous les éthologues modernes, le primat de la relation n'est pas le propre des sociétés humaines. Il apparaît en effet qu'une des caractéristiques du vivant est l'organisation, et que la vie en société fait partie intégrante de multiples formes de vie animale. Dès lors, « *il n'y a donc pas à distinguer entre un état de nature et un état social, mais entre deux niveaux de l'état social, le premier dans lequel la transmission de la vie repose sur le code génétique, le second dans lequel cette transmission implique à la fois le code génétique et des codes culturels. (...) Le milieu auquel l'organisme doit s'adapter n'est pas seulement le milieu naturel, c'est aussi le milieu social* » [FLAHAULT 2002, p. 447]. De fait, les recherches éthologiques les plus récentes montrent que les sociétés animales les plus évoluées ne sont pas réductibles à la programmation génétique et connaissent une histoire, une évolution et des apprentissages.

La distinction essentielle n'est donc pas entre nature et société (ou culture), mais bien plutôt entre le monde vivant et la matière inanimée. Cette distinction a été faite par les philosophes matérialistes antiques, reprise par les naturalistes du 19<sup>ème</sup> siècle et remise à l'honneur au 20<sup>ème</sup> par Carl-Gustav Jung (qui les distingue par les termes de *pleroma* et de *creatura*) ainsi que par Gregory Bateson, dont l'ensemble des travaux mettent en évidence ce que le biologiste François Jacob nomme la logique du vivant. Pour Gregory Bateson, « *ce qui distingue les phénomènes purement matériels des organismes vivants, c'est que ces derniers ont la capacité de traiter l'information, alors que dans le monde matériel, non vivant, on ne réagit qu'aux forces, aux impacts et aux échanges d'énergie* » [WITTEZAELE 2003]. Mais dans la théorie batesonienne, l'information n'est ni une abstraction ni une substance ; elle est définie de manière entièrement relationnelle : c'est le résultat d'une interaction, une différence perçue « *là dehors* » qui crée une différence « *ici à l'intérieur* » [BATESON 1972]. Une forme d'intelligence, que les traducteurs de

---

<sup>1</sup> Un des rares philosophes francophones à fonder sa réflexion sur les acquis des sciences humaines et sociales.

Bateson ont choisi de dénommer « esprit » « *est immanent dans certaines sortes de complexité matérielle ; il est immanent dans tout système structuré capable de reconnaître des différences qui n'ont pas d'existence physique* » [BATESON & BATESON 1987].

De cette capacité de traiter l'information, qui est à la fois perception et action (assimilation et accommodation au sens du structuralisme génétique), découlent un certain nombre de caractéristiques communes à tous les êtres vivants et à tous les systèmes (ou « organisations sociales ») auxquels ils appartiennent : une forme d'« intelligence » ou de pensée (« *mind* ») ; la structuration dynamique ou la forme (« *the pattern which connects* ») ; la capacité d'évolution ; la capacité d'apprentissage [BATESON 1972 et 1984, BATESON & BATESON 1987]. En d'autres termes, les êtres et les organismes vivants se caractérisent par leur système de relations (internes au système et avec l'extérieur), par leur inscription dans une temporalité (ou leur dimension génétique), par leur capacité d'adaptation et d'apprentissage.

Comme le souligne Jean-Jacques Wittezaele, « *Bateson était soucieux de présenter sa théorie de la communication, du processus mental, comme un prolongement naturel de l'évolution biologique* » [WITTEZAELE 2003, p. 52]. La mise en évidence d'une communauté de caractéristiques propres aux organismes et aux systèmes vivants est courante dans des disciplines comme l'anthropologie et la psychologie. Avec le structuralisme génétique et la théorie du développement individuel qui en découle, Jean Piaget fait par exemple un lien explicite entre la biologie et la psychologie, non pas tant au niveau des contenus (comme le fait la sociobiologie) qu'au niveau de la forme et des processus (assimilation, accommodation, schèmes, étapes de développement, ontogenèse récapitulant la phylogenèse, etc.).

La sociologie a toujours eu beaucoup plus de peine à s'inscrire dans cette logique du vivant ; la discipline a toujours repoussé le lien avec la biologie du côté des hérésies idéologiques : la sociobiologie, déjà citée, parce qu'elle nie en fait toute autonomie du social ; mais aussi l'organicisme du 19<sup>ème</sup> siècle et la systémique du 20<sup>ème</sup>, parce que ces approches seraient intrinsèquement conservatrices, aveugles aux mécanismes de pouvoir et incompatibles avec une théorie de l'action. Sans entrer dans ce débat, on insistera sur le fait qu'une prise en compte de la logique du vivant par la sociologie n'implique pas un renoncement aux fondamentaux de la discipline, comme on le montrera ce chapitre.

L'organisation (au sens de l'entité sociologique) est un système vivant en tant que tel : elle présente un mécanisme de régulation de ses relations interne et externe ; elle est capable d'intelligence au plan collectif ; elle a une histoire dans laquelle elle s'inscrit et qui la détermine ; elle est capable d'évolution, d'adaptation et d'apprentissage. Ces dernières assertions sont souvent mal reçues et mal comprises par les sociologues qui imaginent mal qu'une entité collective puisse faire preuve d'« intelligence », évoluer, s'adapter et apprendre autrement que par le biais des individus qui la composent. Ces réticences s'expliquent par le fait que la sociologie est habituée à considérer le fonctionnement humain selon les critères culturels dominants, à savoir : l'action individuelle, et à plus forte raison l'action collective résulteraient de la réflexivité et de la volonté des acteurs. Sans nier cette dimension réflexive et volontariste, on soulignera le fait qu'elle n'est pas seule à l'œuvre, étant accompagnée par une dimension que Jean-Jacques Wittezaele appelle « processuelle » [WITTEZAELE 2003] et que Gregory Bateson ne nomme jamais que par métaphore (métaphores du rêve, de l'esthétique, de la poésie, du jeu, de la religion, [cf.

notamment BATESON 1972 et BATESON & BATESON 1987] ; on y ajoutera avec les psychanalystes la métaphore de l'inconscient, du corps et du désir.<sup>2</sup>

Le point suivant traite des caractéristiques comparées de la pensée réflexive et de la pensée processuelle ; on se contentera pour l'instant de poser que l'organisation doit être considérée comme une entité vivante autonome. Cette position théorique résulte de l'observation et de l'attitude naturaliste décrite plus haut, qui constate que les êtres humains et les sociétés dans lesquelles ils vivent obéissent à certaines règles qu'ils partagent avec tous les autres êtres et organismes vivants ; les organisations humaines font donc partie intégrante d'un système (certains diraient d'un éco-système) qui est celui du vivant, avec ou sans majuscules.

L'absence de prise en compte de cette dimension n'induit pas qu'une différenciation idéologique ; elle a des conséquences pratiques immédiates au plan de l'intervention. Dans un système-client, il ne suffit pas de travailler avec les logiques propres des différents groupes d'acteurs ; il faut encore prendre en compte la logique de l'ensemble, la logique de la structure ou de l'organisation, qui informe littéralement les possibilités d'action et la marge de manœuvre des acteurs, et qui intègre ses propres capacités d'auto-régulation, relativement indépendantes de la réflexivité et de la volonté des différents groupes d'acteurs en présence.

Inclure l'organisation dans une logique du vivant ne va cependant pas difficultés au plan conceptuel ; nous ne disposons en effet pas (ou pas encore) de tous les outils nécessaires à cette perspective ; comme le rappelle Jean-Jacques Wittezaele, « *La science occidentale s'est toujours plus intéressée à l'étude des entités séparées qu'aux liens entre celles-ci* » [WITTEZAELE 2003, p. 32]. Même lorsqu'on adopte une perspective plus relationnelle, on reste piégé par le langage, « *qui dépend de noms, ce qui semble se référer à des choses, alors que la communication biologique concerne les formes [patterns] et les relations* ». « *Le langage ne met l'accent que sur un seul côté de l'interaction* », « *L'activité de nommer est une manière de "pléromatiser" (d'objectiver) le monde vivant* » alors qu'« *il est essentiel de travailler avec une sémantique et une syntaxe qui correspondent au vivant, si nous voulons le décrire et réagir à ce qui s'y passe* ». Il nous faut donc apprendre en le construisant « *ce curieux langage où il n'y a pas de choses mais seulement des différences et des relations* » [BATESON 1984 et 1987].

Sans faire explicitement référence à Gregory Bateson, François Flahault met en évidence les mêmes écueils : « *Le langage humain nous permet (..) d'avoir une conscience relativement claire de ce que nous disons ou pensons à propos de quelque chose. En revanche, le langage se révèle beaucoup moins efficace quant à nous rendre conscients de ce qui se joue dans nos interactions avec les autres. Nos ancêtres animaux, n'étant pas absorbés comme nous par un écran envahissant de représentations et un inventaire de choses, étaient plus immédiatement sensibles au jeu complexe des interactions qui les liaient à leurs congénères. On aurait pu imaginer que le langage, en se complexifiant et en se raffinant, permette d'atteindre une vive conscience de ce champ de réalité. Mais (...) il s'est plutôt développé dans le sens d'une nomenclature de plus en plus fine des qualités, des actions et des choses (...) et dans le sens d'une désignation de représentations qui ne sont pas données dans la nature mais dont les mots parlent*

---

<sup>2</sup> Le fait que les analystes institutionnels aient précisément mis l'accent sur l'inconscient organisationnel, sur l'importance de l'histoire de l'institution (et son refoulement) ainsi que sur l'implication et la transversalité montre bien leur sensibilité à cet aspect non-réflexif et processuel du fonctionnement du système-client (voir notamment les écrits théoriques de Lourau entre 1968 et 1986), qu'ils exprimaient cependant sans référence à la biologie, sauf, de manière indirecte, à travers leur usage de Freud.

comme elles l'étaient (génies, ancêtres, divinités, noms de parenté, formes géométriques, nombres, etc.). Pour essayer de parler de ce qui se passe entre nous et les autres, nous sommes obligés d'utiliser des métaphores, de détourner les mots, et nous devons constater qu'en dépit de ces efforts, les contours de ce dont nous essayons de parler restent incomparablement plus flous que les contours des réalités auxquelles s'appliquent les mots » [FLAHAULT 2002, pp. 448-449].

Fondateur de l'Institut Gregory Bateson à Liège, le psychothérapeute Jean-Jacques Wittezaele propose une conceptualisation qui permet de saisir la forme particulière d'intelligence à l'œuvre lorsqu'il s'agit de relations ; il qualifie cette forme d'intelligence de « pensée processuelle ».

### **Pensée réflexive et connaissance processuelle**

La caractéristique majeure qui différencie les sociétés humaines des sociétés animales, aussi évoluées soient-elles, réside dans la capacité réflexive. La conscience réflexive constitue un saut évolutif majeur : elle affranchit la pensée des servitudes matérielles de la réalité et de la temporalité concrètes ; elle permet un travail de compréhension détaché du contexte de l'expérience immédiate ; elle permet le développement de l'abstraction, de la conceptualisation, de la catégorisation, de la symbolisation, qui elles-mêmes permettent le développement du langage et de la pensée ; elle favorise la décentration, c'est-à-dire la prise en compte d'une réalité dépassant l'expérience immédiate, et permet par là de nouveaux développements mentaux ; elle donne naissance à l'art, à la religion, aux structures étatiques, à toutes les formes de contrôle humain sur le milieu naturel et social. En un mot comme en cent, être humain, c'est être capable de conscience réflexive.

Cette révolution majeure qui définit notre espèce en la différenciant qualitativement et radicalement du reste du monde vivant nous donne une prééminence et un pouvoir de fait sur l'ensemble du monde animé et inanimé. C'est la conscience de cette révolution fondamentale qui s'inscrit dans un texte sacré comme celui de la Bible, lorsqu'il y est affirmé que Dieu créa l'homme et la femme, « *les bénit et leur dit : Soyez féconds, multipliez, remplissez la terre, et l'assujettissez ; et dominez sur les poissons de la mer, sur les oiseaux du ciel, et sur tout animal qui se meut sur la terre* » (Genèse I 28). Cette domination s'accompagne, évidemment, de la faculté réflexive de nommer liée à l'apparition du langage : « *Et l'homme donna des noms à tout le bétail, aux oiseaux du ciel et à tous les animaux des champs* » (Genèse II 20).

Parce que la conscience réflexive nous constitue et nous permet de prendre la position dominante en tant qu'espèce « élue », nous avons tendance à oublier que cette forme de pensée – c'est-à-dire d'activité mentale – n'est pas la seule dont nous disposons, ni surtout la seule qui nous permette de fonctionner et de survivre. D'une manière générale, nous avons tendance à surestimer la conscience réflexive, au détriment de ce que Jean-Jacques Wittezaele nomme la connaissance processive<sup>3</sup>, qui constitue le soubassement premier de notre activité mentale et relationnelle. Nous sommes en effet appelés à traiter deux sortes d'informations : les informations endogènes, de type réflexif, et les informations générées dans l'interaction concrète. Dans les deux cas, le résultat est une construction, c'est-à-dire une attribution de sens ; la différence réside dans le type d'expérience réalisée. La connaissance processuelle est non-réflexive ; c'est à travers elle

---

<sup>3</sup> Wittezaele semble utiliser indistinctement les adjectifs « processif » et « processuel »

que se réalisent les apprentissages de base (la marche, la gestuelle, le langage, les modes de relation primaires) et que se constitue l'habitus au sens bourdieusien ou les caractères culturels au sens anthropologique. La socialisation primaire réalisée, c'est la connaissance processuelle qui prend en charge les activités comme la marche ou la lecture ; c'est elle qui nous permet de réguler nos interactions en contexte, qui mobilise les réactions émotionnelles, les intuitions, la créativité.

Notre peu de conscience (au sens d'*awareness*) de la pensée processuelle provient du fait qu'elle n'est pas un attribut du sujet connaissant, mais une résultante de l'interaction entre le sujet et le contexte dans lequel il se trouve. On ne réalise pas consciemment le contenu de ce qui se passe sur le moment, mais on est transformé par l'expérience, au sens où la situation implique de notre part une action ou une réaction (un comportement adapté, diraient les évolutionnistes). La connaissance processive ne peut pas être réflexive : on ne peut pas vivre une relation et l'analyser en même temps (ceux qui ont essayé savent les impasses et les « prises de tête » engendrées par cette tentative). Quarante ans avant Wittezaele, Ronald Laing postulait déjà que nous sommes « programmés » pour traiter l'information contextuelle et qu'il n'y a pas de conscience réflexive en matière relationnelle [LAING, PHILLIPSON & LEE 1966, part I].

La connaissance processive appréhende les situations de manière synthétique (sous forme de *Gestalten*) et dans leur flux temporel ; elle permet de ce fait l'appréciation anticipée d'une évolution. L'exemple le plus connu est celui dans lequel l'individu peut choisir entre la fuite ou le combat ; mais au-delà de ce réductionnisme comportemental, la connaissance processuelle permet aussi la régulation de la conversation, l'évitement des conflits, le choix d'une stratégie argumentative, la prise de pouvoir, la prise d'autonomie, le choix d'un parcours dans une ville, l'appréciation des dispositions internes d'un inconnu rencontré au hasard, la séduction, le harcèlement, les jeux de l'amour physique, la pratique et la compréhension du football, la reconnaissance d'une mélodie, l'aptitude à l'apprendre d'oreille, la pratique de la danse ou d'un art martial, la pratique des jeux vidéo, la conduite d'une voiture ou d'un vélo, la confection de puzzles, et la liste pourrait s'allonger indéfiniment.

La pensée (ou l'intelligence) processuelle constitue donc sans que nous en ayons conscience le soubassement de toutes nos activités quotidiennes, et plus particulièrement la base de toutes nos interactions avec nos semblables. C'est une pensée pré- ou non consciente (si l'on peut se permettre cette conceptualisation allant à l'encontre de l'habitude qui égale pensée et conscience), mais c'est surtout une forme de pensée contextuelle : « *Pour marcher, pour conduire, pour rencontrer des gens, pour travailler... nous devons traiter des informations qui nous parviennent, de façon continue, de notre environnement. La seule activité qui paraît échapper à cette obligation, c'est peut-être la réflexion : nous avons l'impression que nous pouvons "penser" indépendamment du contexte, bien que les personnes qui se sont trouvées isolées pendant de longues périodes aient fait état de troubles cognitifs importants et de la disparition progressive de nombreux souvenirs* » [WITTEZAELE 2003, p. 35].<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Les travaux les plus récents dans le domaine de la psychologie et des sciences cognitive semblent aller dans le sens de la reconnaissance de l'existence d'une « pensée non consciente » (théories concurrentes de l'inconscient cognitif, de la conscience auto-organisée ou de l'apprentissage implicite, cf *Sciences Humaines* n° 66, Décembre 2005). Toutes ces nouvelles théories restent cependant purement intra-psychiques ; aucune ne prend en compte ou se fonde sur la dimension relationnelle.

La méconnaissance de l'importance et du rôle de la pensée de type processuel et la surestimation de la pensée de type réflexif qui l'accompagne constituent une source de problèmes majeurs au plan relationnel, et, partant, au plan de l'organisation sociale. Dans le domaine de la réflexivité, tout est possible parce que tout est théorique ; le travail de réflexion induit une compréhension abstraite, coupée de l'expérience. C'est ce qui fait notamment que les relations humaines (de couple, de famille, de travail, de classe) sont souvent enlisées dans des conflits insolubles nécessitant l'intervention de tiers ; ce n'est pas la réflexion qui manque aux acteurs, c'est la capacité à changer le mode de relation dans lequel ils sont engagés. La virtualité de la pensée réflexive et son affranchissement des contraintes temporelles, matérielles et spatiales conduit à une surestimation de l'idéation, de la volonté et des possibilités de contrôle d'une situation ; le fait qu'on contrôle ses propres constructions mentales et qu'elles apparaissent cohérentes au plan réflexif entraîne souvent à croire à la validité et à la solidité de solutions idéelles (et idéales) construites hors de toute concrétude, comme s'il était possible de changer une relation ou une situation hors de son contexte concret.

Autre inconvénient, la pensée réflexive et ses multiples capacités d'abstraction, de symbolisation et de conceptualisation induisent un mode de pensée analytique qui décompose les *Gestalten* et perd de ce fait la perception des liens entre les éléments constitutifs d'une situation. Par le biais du langage, la pensée réflexive crée des réalités abstraites (le moi, la liberté, l'objectivité, le courage, etc.) qui contribuent à définir les relations autant que la matérialité concrète ; leur définition donne lieu à des conflits autant sinon plus violents que les réalités matérielles et concrètes (il n'est qu'à songer aux guerres de religion, et d'une manière générale à toutes les guerres déclarées au nom d'un principe : la liberté, la démocratie, la patrie, l'internationalisme prolétarien, la vertu...)

Gregory Bateson insiste beaucoup sur la surestimation culturelle de ce qu'il appelle le « but conscient » (à savoir l'action finalisée) et sur ses conséquences ; selon lui, l'action résultant de la conscience réflexive ne prend généralement pas en compte des données élémentaires et essentielles, à savoir :

1. le nom n'est pas la chose nommée : une « *misplaced concreteness* » nous fait souvent attribuer une réalité concrète à une construction conceptuelle abstraite ;
2. il n'y a pas d'expérience objective, que des « *versions multiples du monde et de la relation* » ;
3. nous n'avons pas conscience des processus par lesquels nous formons les images, ni de connaissance directe de nos actions.

Dès lors, l'action issue de la volonté et de la pensée réflexive surestime l'intellect au détriment de l'émotionnel, du corporel, de l'esthétique ; elle omet involontairement toute la partie « immergée » de la conscience et des processus relationnels sur lesquels elle n'a aucun contrôle ; elle « *privilégie, dans la perception mentale d'ensemble, les séquences qui ne présentent pas la structure en boucle caractéristique de la structure systémique globale* » [BATESON 1972, p. 434]<sup>5</sup>.

Pour le sociologue pratiquant l'intervention, la prise en compte de la pensée processuelle et sa compréhension en rapport à la pensée réflexive est de première importance. D'une part, cette prise en compte permet de comprendre les logiques relationnelles à l'œuvre

<sup>5</sup> Traduction D. Felder. Dans l'original : « *Purposive consciousness pulls out, from the total mind, sequences which do not have the loop structure which is characteristic of the whole systemic structure* »

dans un système-client et de dépasser une appréhension purement rationnelle des acteurs sans verser pour autant dans l'explication psychologisante (« l'irrationalité profonde », « les motifs inconscients », « la mauvaise volonté » ou « l'aveuglement »). D'autre part, elle donne au praticien une clé essentielle pour l'analyse des situations et des possibilités d'action qui en découlent : l'intervenant lui-même doit mettre en œuvre un type de pensée processuelle pour saisir la dynamique d'un système de relations, les *Gestalten* relationnelles, le « *pattern which connects* ». Enfin, elle lui permet de relativiser les constructions idéelles et abstraites et de garder un ancrage dans les réalités concrètes qui sont celle du quotidien partagé, au sein duquel le sociologue est logé à la même enseigne que n'importe quel autre membre de la culture à laquelle il appartient.

### La dialectique du social

Depuis leur apparition et de par leur objet même, les sciences humaines et sociales constituent une entreprise équivalant à ce que le philosophe François Flahault nomme « *une cure de désidérialisation* » [FLAHAULT 2002, pp. 67 ss.], Peter Berger, citant Nietzsche, « *un art de la méfiance* » [BERGER 1973, p. 51], Bourdieu et ses collègues une « *conquête contre l'illusion* » [BOURDIEU, CHAMBOREDON & PASSERON 1968, p. 35].<sup>6</sup> La sociologie inflige sans conteste une blessure narcissique importante aux membres des systèmes sociaux qu'elle décrit, dans la mesure où elle montre très clairement les limites de la liberté individuelle imaginée par la pensée réflexive, en mettant en évidence toutes les déterminations qui nous traversent et nous façonnent. A cause de cela, et tout comme le marxisme, la psychanalyse ou la systémique, la sociologie est souvent perçue (et pratiquée, hélas) comme une approche fondée sur une forme plus ou moins sophistiquée de déterminisme causal. Il importe de se démarquer très nettement de ce réductionnisme, qui amène à remplacer de fait une illusion par une autre. Certes, l'individu est loin d'être aussi « libre » et autodéterminé qu'il l'imagine – ou du moins ne l'est-il pas de la manière qu'il imagine. Néanmoins, il n'est pas non plus esclave ou prisonnier de ses déterminations sociales ; même dans les contextes les plus rigides, il dispose toujours de ce que Michel Crozier et Erhard Friedberg nomment la « *marge d'autonomie* » [CROZIER & FRIEDBERG 1977] ; de plus, il est capable, sous certaines conditions, d'agir sur les déterminations sociales qui le contraignent et de les redéfinir.

La sociologie théorique a toujours oscillé entre les deux pôles du déterminisme et de l'autonomie du sujet. Le choix d'insister sur l'un plutôt que sur l'autre pôle résulte souvent d'un parti-pris idéologique : lorsqu'on veut mettre en évidence les mécanismes de domination, on insiste sur le pôle de la détermination ; lorsqu'on veut favoriser l'action et le changement, on insiste sur la marge d'autonomie. Or dans la réalité et dans la pratique, les deux postulats sont vrais en même temps : les membres d'un système social sont à la fois et indissociablement déterminés et autonomes. Le sociologue pratiquant l'intervention doit donc disposer d'une approche théorique qui permette cette prise en compte simultanée.

Quatre approches à première vue sans rapport les unes avec les autres permettent de penser la simultanéité et la dialectique (c'est-à-dire les rapports dynamiques) de la détermination et de l'autonomie. On se gardera bien ici de désigner ces approches par leur étiquette d'école : marxisme, constructivisme social, analyse institutionnelle,

---

<sup>6</sup> Il est frappant de constater que le même type de caractérisation est employé à propos de la sociologie et de la psychanalyse, censées toutes deux promouvoir la démystification et une appréhension plus décentrée du réel.

systémique ; en effet, chacune de ces dénominations regroupe des manières tellement différentes et parfois contradictoires d'appréhender le réel, chacune a tellement été l'otage de querelles idéologiques et d'enjeux de pouvoir qu'il devient indispensable de préciser à quoi et à qui l'on se réfère exactement. Plutôt qu'à une étiquette abstraite désignant une école, on se référera donc à des auteurs concrets.

Dans les divers ouvrages qui ont jalonné leur carrière, Karl Marx et Friedrich Engels abordent la problématique de la dialectique du social et mettent en évidence deux choses : le fait que les structures de domination sociale sont des constructions humaines et n'ont de ce fait aucun caractère de fatalité ; le fait que les déterminations sociales n'empêchent pas la liberté du sujet. « *Les forces sociales agissent tout à fait comme les forces de la nature : aveugles, violentes, destructrices, tant que nous ne les connaissons pas et ne comptons pas avec elles. Mais une fois que nous les avons reconnues, que nous en avons saisi l'activité, la direction, les effets, il ne dépend plus que de nous de les soumettre de plus en plus à notre volonté et d'atteindre nos buts grâce à elles* » [ENGELS 1880, p. 152].

Les analyses de Karl Marx et Friedrich Engels constituent de fait les bases d'une conception dynamique et constructiviste de la sociologie : les structures sociales et les règles qu'elles garantissent sont elles-mêmes une construction sociale ; la prise de conscience du fait que « *ce qui a été fait par l'homme peut être défait par l'homme* » est en elle-même libératrice. Friedrich Engels considère que c'est parce qu'il est déterminé que l'homme peut être libre, et que c'est au cœur de ses déterminismes qu'il trouve sa liberté.<sup>7</sup> Mais le changement ne saurait se mesurer qu'à l'aune de la conscience (c'est-à-dire de la pensée réflexive) : c'est dans la pratique que se réalisent et se vérifient les changements, c'est-à-dire en contexte, dans la relation, au cœur des processus qu'il s'agit d'infléchir ; Karl Marx insiste beaucoup sur cet aspect en consacrant de nombreux développements au concept de praxis. Gregory Bateson va exactement dans le même sens lorsqu'il affirme : « *Il y a donc une entité plus large que A et B : appelons-la A plus B ; cette entité exécute un processus dont le nom correct me paraît être : une pratique. Il s'agit d'un processus d'apprentissage dans lequel le système A plus B ne reçoit pas d'information nouvelle de l'extérieur, mais seulement de l'intérieur* » [BATESON & BATESON 1987, p. 145].

Bien qu'ils se réfèrent à un tout autre cadre conceptuel – à savoir la phénoménologie de la vie quotidienne, Peter Berger et Thomas Luckmann partagent cette conception dynamique et constructiviste des rapports sociaux ; leur théorie ne sépare pas les deux pôles du déterminisme et de l'autonomie du sujet et met l'accent sur la dynamique de leurs relations. Pourtant, la théorie de la construction sociale de la réalité de Berger et Luckmann fait actuellement l'objet d'une attaque en règle de la part de Bernard Lahire et des néo-marxistes regroupés autour de la revue *Marxismes*. Pour résumer rapidement, Lahire et ses amis reprochent à Berger et Luckmann une méconnaissance du poids des déterminismes économiques et sociaux, une sous-estimation des mécanismes de pouvoir et de domination ainsi qu'un idéalisme de type hégélien qui donnerait une prééminence et un poids exagérés aux représentations mentales. Sans entrer ici dans le débat, et pour avoir assisté à une conférence de Bernard Lahire sur ce thème<sup>8</sup>, il apparaît à l'évidence

<sup>7</sup> Le « *Du passé, faisons table rase* » ou « *Nous ne sommes rien, soyons tout* » de l'Internationale expriment de manière extrême et idéaliste cette conception d'une possibilité de redéfinition radicale des déterminations sociales.

<sup>8</sup> « *La construction sociale de la réalité* » : *splendeur et misère d'une métaphore*, conférence donnée à l'Université de Genève dans le cadre du colloque *Constructivisme, usages et perspectives en éducation*, organisé du 4 au 8 septembre 2000 par le Service de la recherche en éducation (SRED).

que soit Lahire ne connaît pas vraiment le texte qu'il critique, soit il s'en est tenu au fait que sa version française est traduite et préfacée par Michel Maffesoli, ce qui suffirait visiblement à le discréditer aux yeux de certains.<sup>9</sup>

Berger et Luckmann sont pourtant parfaitement clairs dans le développement de leur théorie. Pour eux, *La construction sociale de la réalité* est un ouvrage qui relève de la sociologie de la connaissance, c'est-à-dire qu'il pose les bases épistémologiques d'une appréhension du social. Ces bases épistémologiques peuvent être résumées de manière très succincte sous forme de postulats:

- Le projet sociologique doit se fonder sur l'observation de la réalité la plus communément partagée, à savoir la vie quotidienne, et sur les interactions concrètes qui s'y déroulent (postulat de la prééminence de la praxis).
- La société (l'organisation sociale) humaine résulte d'un processus évolutif de division du travail (postulat de la prééminence des conditions matérielles d'existence).
- L'organisation sociale résulte d'un double processus d'institutionnalisation et de socialisation. L'institutionnalisation constitue le moment créateur et autonome du processus, au cours duquel se (re)définissent les rôles, les règles et les relations. La socialisation en constitue le moment déterminant, à travers lequel les individus apprennent à se soumettre à ces rôles, ces règles et ces relations. Ces deux aspects sont indissociables, au plan individuel comme au plan collectif (postulat de la nature dialectique et dynamique du social).
- La définition de la réalité sous-jacente au système de rôles, de règles et de relations n'est jamais définitivement acquise. Tant l'organisation sociale que la définition de la réalité qui la sous-tend sont le résultat de la dynamique à l'œuvre dans toutes les interactions quotidiennes (postulat constructiviste). Lorsque les membres d'une société cessent d'investir les structures existantes (lorsqu'ils cessent de croire aux définitions courantes, dominantes ou « officielles » de la réalité et de se comporter en conséquence), les conditions d'un changement structurel concret sont réunies. (Effet « Mur de Berlin » pour utiliser le langage de l'AI, équivalant au concept de révolution dans la théorie marxiste ou à celui de changement de calibrage dans la théorie systémique).
- En-dehors des définitions d'ordre général et de nature culturelle (le langage, les règles relationnelles et sociales élémentaires), qui font l'objet d'un très large consensus, il existe une pluralité de définitions de segments particuliers de la réalité qui dépendent de la position sociale (postulat de la pluralité des visions du monde).
- Garants du maintien des rapports concrets de domination, la mise en place et le maintien d'une définition dominante de la réalité constituent un travail à part entière. D'ordre essentiellement symbolique, ce travail est confié à des spécialistes affranchis des contraintes du monde quotidien grâce à leur appartenance à une « noosphère » dont dépendent les définitions ultimes de la légalité, de la rationalité et du savoir. La noosphère constitue donc la sphère de légitimation du pouvoir. Les définitions dominantes de la réalité coïncident avec une position de pouvoir dans la sphère symbolique (postulat de la domination symbolique).

On notera en passant que le postulat du double processus d'institutionnalisation et de socialisation mis en évidence par Berger et Luckmann rejoint d'une certaine manière les

---

<sup>9</sup> Il est vrai que la traduction française laisse à désirer et qu'il est nettement préférable de se référer au texte original en langue anglaise.

propos de Bernard Lahire dans *L'homme pluriel* [LAHIRE 1998] : chaque individu endosse au cours d'une vie une multitude de rôles, successivement et simultanément. Il arrive très souvent que ces rôles soient théoriquement antinomiques : selon le lieu, le moment et le contexte, un individu peut être amené à jouer un rôle actif dans le processus d'institutionnalisation ou à passer par les contraintes du processus de socialisation primaire ou secondaire. Chacun participe donc directement et intimement à la construction sociale de la réalité sous son double aspect ; chacun – ne serait-ce qu'au travers des relations intergénérationnelles – peut faire l'expérience concrète que la manière dont on voit les choses dépend de la position dans laquelle on se trouve.

L'approche « batesonienne » de Jean-Jacques Wittezaele postule la même dynamique, la même dialectique entre liberté et déterminisme : « *La réalité est duelle : nous sommes à la fois traversés par le flux de la communication des divers systèmes auxquels nous participons, ici-et-maintenant, et, à la fois, des constructeurs de sens, des inventeurs de réalité. Nous sommes "agis", déterminés par les redondances systémiques et "acteurs" dans leur évolution, partie intégrante du tout et autonomes* » [WITTEZAELE 2003, p. 333].

Une vision dynamique ou dialectique du processus par lequel se constitue, se maintient et évolue l'ordre social sous-tend aussi la pensée de René Lourau, dès ses tous premiers écrits. Comme le montre l'extrait déjà cité (cf. chap. 4) de *L'Instituant contre l'institué*, Lourau, sans connaître les travaux de Berger et Luckmann, pressent bien l'importance de cette dynamique qu'il est le seul à mettre en évidence et dont il est seul à vraiment comprendre l'importance dans le courant de l'analyse institutionnelle : « *Dans la dialectique de l'instituant et de l'institué, les sciences sociales et la théorie politique commencent enfin à trouver un objet de connaissance* » [LOURAU 1969, p. 24]. A sa manière et trois ans seulement après Berger et Luckmann, Lourau les rejoint lorsqu'il met en évidence les mécanismes liés au pouvoir symbolique : « *Le caractère transformable et la caducité des institutions (...) minent l'idéologie universaliste qu'incarnent, défendent et enseignent implicitement ou explicitement ces mêmes institutions. L'universalité est le moment de l'idéologie ; elle légitime "l'ordre" établi comme éternel dans ses formes les plus transitoires et les plus artificielles ; à elle est dévolue la fonction de garantir la distance institutionnelle qui sépare tout individu des décisions concernant sa vie quotidienne. L'idéologie, du reste, n'est pas seulement celle du pouvoir en place : c'est aussi celle qui cherche à exercer le pouvoir* » [LOURAU 1969, p. 23]. Cette dernière phrase (étonnant par sa rareté) rappelle si nécessaire que le processus de construction de la réalité et les luttes de pouvoir qu'il implique affectent l'ensemble du système social, noosphère comprise.

### **Le principe d'organisation ou la dynamique de la forme**

Une autre manière d'aborder la dialectique du social consiste à étudier les rapports entre forme et contenu, comme l'a fait Gregory Bateson, très proche sur ce point de la théorie piagétienne et du structuralisme génétique. Précisons avant d'entrer dans le vif du sujet que l'exposé de la théorie batesonienne bute sur un problème de terminologie, comme l'a relevé un des traducteurs français de Bateson dans le colloque de Cerisy consacré à ce dernier [GIRIBONE 1988, pp. 56-66]. On a déjà mentionné les problèmes posés par le concept batesonien de « *mind* », à notre sens malheureusement traduit par « esprit » pour *Steps to an ecology of mind* et par « pensée » pour *Mind and Nature*, alors que le terme d'« intelligence » aurait peut-être été plus adéquat. Le même type de problème se pose avec le terme « *pattern* », le plus souvent traduit dans les ouvrages cités par « structure », ce qu'on peut regretter étant donné les connotations du concept. L'utilisation

du concept de « forme » serait à notre sens plus heureux ; mais comme le signale Jean-Luc Giribone, la traduction se complique du fait que Bateson utilise aussi les termes anglais de « *structure* » et de « *form* ». On traduira ici « *pattern* » par « forme », et on rappellera que la formule essentielle de Bateson pour parler du principe d'organisation ou de la dynamique de la forme est « *the pattern which connects* », qu'on pourrait traduire par « le système de relations » plutôt que par « la structure qui relie » comme l'ont fait les traducteurs du Seuil.

Des définitions essentielles du principe d'organisation (ou de la dynamique de la forme) sont disséminées dans toute l'œuvre de Gregory Bateson, et notamment dans ses trois ouvrages principaux *Steps to an Ecology of Mind*, *Mind and Nature* et *Angels' Fear*. La structure ou la forme présente les caractéristiques suivantes :

1. Elle est dynamique : « *On nous a appris à considérer les structures comme des affaires fixées une fois pour toutes, sauf peut-être les structures musicales. (...) En réalité, la manière correcte d'aborder l'étude de la structure [« pattern »] qui relie, c'est de se dire qu'elle est, primordialement, (...) une danse d'éléments en interaction, et que c'est seulement de façon seconde qu'elle se trouve restreinte par diverses sortes de contraintes physiques, et par celles qu'imposent les différents organismes, chacun de la façon qui lui est caractéristique* » [BATESON 1984, p. 21].
2. Elle est relationnelle. Bateson et les systémistes avec lui utilisent le concept d'« information » pour signifier cette caractéristique : « *La structure est informationnelle et a sa place dans toute la biologie au sens le plus large, de l'organisation interne des particules de virus aux phénomènes étudiés par les anthropologues culturels* » [BATESON & BATESON 1987, p. 161]. En tant que sociologue et pour éviter les confusions avec des théories mécanistes et réductrices, on préférera garder le terme de « relationnel », tout en prenant en compte la définition que Bateson donne de l'information : une différence perçue par l'un des termes de la relation – ou les deux – et dont la perception entraîne une modification adaptative de la relation.
3. Elle est nécessaire et immanente : « *les formes sont immanentes dans les phénomènes biologiques. C'est d'être intérioritément organisé, vivant. (...) Les formes sont totalement nécessaires si nous voulons comprendre tant la liberté que les rigidités des systèmes vivants. Elles sont au processus total ce que l'axe est à la roue ; en restreignant le mouvement et l'empêchant de dériver vers d'autres plans, l'axe donne à la roue son bon fonctionnement au plan choisi* » [BATESON & BATESON 1987, p. 166].
4. Elle est qualitative : « *Pour les marxistes, (...) la quantité détermine ce qui se passe et la forme est générée en réponse à un changement quantitatif. Mon point de vue est presque exactement inverse (...). La quantité ne peut jamais et en aucune circonstance expliquer la forme ; le contenu informatif de la quantité, en tant que telle, est nul* » [BATESON & BATESON 1987, p. 117]. Comme l'explique en détail le chapitre 2 de *La nature et la pensée*, « *Logique et quantité sont des artefacts qui se révèlent inappropriés à la description des organismes, à leur interaction et à leur organisation interne* » [BATESON 1984, p. 29]. Quantité et structure appartiennent à des types logiques différents et ne s'articulent pas facilement dans un même mode de pensée. Le nombre est en effet différent de la quantité ; il introduit une discontinuité qui permet l'émergence de configurations, de *Gestalten*, alors que la quantité est continue et analogique. Le nombre permet l'émergence de la forme, essentielle et structurante, alors que la quantité ne permet que des mesures.

Bateson aborde la question de la dialectique du social (ou du vivant) sous l'angle des rapports entre la forme et le processus. Il met en évidence le fait que la forme est discontinue et hiérarchique, alors que le processus (le contenu) est continu ; la continuité du processus par rapport aux sauts qualitatifs de l'organisation ou de la forme n'a été mise en évidence par Bateson qu'à la fin de sa vie (cf. note de la page 166 d'*Angels' Fear*). Dans *Mind and Nature*, il définissait encore le processus comme composé d'étapes discontinues, le confondant avec le côté de la forme. La forme est discontinue, le processus ne peut pas l'être : la vie ne s'arrête jamais, si l'on peut dire.

La dialectique de la forme et du contenu ou les rapports entre le processus et la structure amènent Bateson à postuler que « *Toutes les formes, descriptions, etc. – y compris celles immanentes aux organismes – sont comme le langage. Elles sont discontinues et entraînent des distorsions* » [BATESON & BATESON 1987, p. 166]. Cette affirmation est doublement intéressante. D'une part, l'utilisation de la métaphore du langage pour décrire le principe d'organisation rappelle Lacan et son « inconscient structuré comme un langage » ; elle permet un lien avec la théorie de l'analyse institutionnelle pour qui l'institution est fondamentalement inconsciente, et avec le constructivisme de Berger et Luckmann, pour qui le langage est l'institution première : ce qui structure les rapports sociaux (et ceux de l'ensemble du monde vivant) est de l'ordre du langage, c'est-à-dire d'un système de communication et de règles « naturel » qui n'apparaît pas à la conscience immédiate.

Autre intérêt du postulat posé par Bateson, l'idée que la discontinuité des formes ou des structures entraîne des distorsions. En tant que système de relations et de règles, la structure s'institutionnalise, se réifie en quelque sorte. Si elle n'atteignait pas une certaine stabilité, aucune vie, sociale ou biologique, ne serait possible. La forme est donc plus stable, et d'une certaine manière plus rigide que le processus (le contenu), qui lui est beaucoup plus fluide. Ce que Jean-Jacques Wittezaele nomme « l'évolution du tissu relationnel », Jean Piaget « le développement de l'intelligence » Peter Berger et Thomas Luckmann « la construction sociale de la réalité » et le présent chapitre « la dialectique du social » répond donc toujours au même schème : « *Conservatisme des structures d'une part, transformation adaptative de l'autre, voilà les deux tendances fondamentales qui régissent la vie des êtres animés* » [WITTEZAELE 2003, p. 50].

Cela dit, si la structure est fondamentalement conservatrice, elle n'est pas immuable ; même Bateson – qui n'est pourtant pas sociologue – le rappelle : « *Il est clair que la structure est un facteur déterminant. De fait, la structure a régulièrement été considérée comme une sorte de Dieu (...). Mais la considérer ainsi induit toujours le dualisme d'une séparation entre la structure et la réalité plus vaste dans laquelle elle est immanente. La structure n'a pas d'existence séparée. (...) C'est souvent nous seuls qui la créons* ». Et Bateson rappelle que la structure n'est pas « vraie », au sens où la carte n'est pas le territoire et le nom n'est pas la chose nommée : la structure ou la forme est une abstraction résultant de notre observation, qui est traduite dans le langage qui contribue à la réifier et à l'institutionnaliser [BATESON & BATESON 1987, p. 161-162].

La distorsion provient donc à la fois du décalage (les marxistes diraient la contradiction) entre la structure (conservatrice) et le processus (dynamique), décalage accentué par la réification du système de relations à travers le langage, la socialisation, le poids de l'institué, les rapports de domination. Lorsque la distorsion devient trop importante, le changement s'impose. Pour reprendre la formulation de Jean-Jacques Wittezaele parlant du tissu relationnel, « *Cette évolution ne se fait pas de manière uniforme mais comporte des sauts de continuité : on distingue les régulations par feed-back, qui permettent une*

*régulation sans changement de structure relationnelle, et les changements par calibrage, qui nécessitent une modification plus profonde des relations* » [WITTEZAELE 2003, p. 50]. Assimilation et accommodation, puis passage à un nouveau schéma organisateur pour le structuralisme génétique ; transformation adaptative ou changement structurel pour la biologie ; feed-back ou recalibrage pour la systémique ; réforme ou révolution pour le marxisme ; améliorations locales ou changement de système pour la sociologie des organisations ; passage de l'apprentissage de niveau 2 à l'apprentissage de niveau 3 pour Gregory Bateson ; action de niveau organisationnel ou action de niveau institutionnel pour l'AI, les différentes théories admettant la dialectique du social décrivent toutes le même processus dans leur propre langage conceptuel ; elles partagent cependant toutes l'idée qu'il existe deux types de changement de nature essentiellement différente : un changement adaptatif (de tactique, de stratégie ou de comportement) à l'intérieur d'un système de règles ; et un changement plus radical, qui consiste à modifier les règles elles-mêmes <sup>10</sup>.

Même si, comme il le dit sous forme de plaisanterie, « la structure est un mot structurant », c'est-à-dire qu'elle est normative, Gregory Bateson met en garde contre la tendance quasi généralisée à traduire l'effet structurant du contexte comme une causalité ; pour lui, le contexte est un ensemble de relations évoluant ensemble et de manière interdépendante. Il apporte une précision importante en affirmant que le contexte est une « *structure* (« *pattern* ») *dans le temps* », inséparable d'une attribution de sens, ce qu'il illustre en prenant l'exemple du transfert : « *Que se passe-t-il quand, par exemple, je me rends chez un psychanalyste ? J'entre dans quelque chose et je crée quelque chose que nous appellerons un contexte, et qui est, au moins symboliquement (...), isolé et limité par le fait de fermer la porte : la géographie de la chambre et la porte agissent comme représentation d'un message étrange, non géographique.*

*« Mais j'arrive avec des histoires ; non pas seulement avec une provision d'histoires à livrer au psychanalyste, mais bien avec des histoires faisant partie intégrante de mon être. Les structures et les séquences de mon expérience d'enfant sont imbriquées en moi : mon père faisait telle et telle chose ; ma tante faisait ceci ou cela. Ce qu'ils ont fait se situe en dehors de moi, mais quoi que j'aie appris, mon apprentissage s'est produit à l'intérieur de l'expérience que j'ai faite des actes de ces autres qui ont pour moi une importance essentielle, mon père ou ma tante.*

*« Me voici chez le psychanalyste, ce nouvel autre, désormais essentiel pour moi, et que je ne peux voir que comme un père (ou peut-être un anti-père), parce que rien n'a de sens qui n'est vu dans un contexte. Cette vision s'appelle le transfert, c'est un phénomène général dans les relations humaines. C'est une caractéristique universelle de toute interaction, puisqu'après tout la tournure des événements qui se sont produits hier entre vous et moi donne sa forme à la façon dont nous réagissons l'un vis-à-vis de l'autre aujourd'hui. Ce report est, dans son principe, un transfert de notre apprentissage passé »* [BATESON 1984, p. 23].

L'intérêt de cette citation provient de la généralisation sur laquelle elle se conclut, qui fait écho jusque dans son style à l'idée du constructivisme social proposée par Berger et Luckmann et aux théories de l'interactionnisme symbolique. Bateson met en évidence une chose primordiale : c'est le sens attribué à un contexte et le transfert homologique

<sup>10</sup> L'ouvrage *Finite and Infinite Games* [CARSE 1986], traduit en 1988 au Seuil sous le titre de *Jeux finis, jeux infinis : le pari métaphysique du joueur*, explore dans le détail les différents aspects de ces deux logiques et de toutes leurs conséquences, notamment au plan individuel.

d'une forme relationnelle qui sont déterminants : la « causalité » est donc intrinsèquement construite dans la relation, « immanente » pour utiliser ses propres termes ; elle ne peut donc être que circulaire (en termes systémiques) et n'a rien d'un déterminisme aveugle, pour autant comme le souligne Friedrich Engels cité plus haut qu'on en prenne conscience. La question de l'attribution du sens est donc essentielle dans la pragmatique des relations, comme l'ont démontré de nombreux auteurs du courant qui a pris cet objet pour étude. On soulignera que le transfert homologique d'une forme relationnelle par attribution de sens n'est pas un phénomène réservé aux relations inter-individuelles et que ce processus est, si l'on peut dire, un phénomène massivement social (et culturel), que la sociologie analyse avec les concepts de socialisation primaire et d'habitus.

La construction de notre relation au monde se fait donc au travers de la perception de structures significatives, de formes relationnelles ; c'est le « *pattern which connects* » de Gregory Bateson. Cette perception active est à l'œuvre dans les mécanismes inter-individuels ou inter-grouaux quotidiens de type transférentiel (« cette situation me rappelle quelque chose »), mais elle l'est aussi dans la perception plus globale des formes dans le monde naturel et social qui nous entoure. La perception des *Gestalten*, des principes d'organisation est au fondement de l'observation de type scientifique : aucune quantité n'a de sens en elle-même, si elle n'est structurée par une définition et un ordre. Pour la sociologie d'intervention, cet élément est fondamental. Il s'agit de percevoir des ressemblances entre des formes, indépendamment du contenu ; des ressemblances dans la structuration et la dynamique formelle de systèmes de relations plutôt que dans les processus concrets que ces systèmes structurent. Pour expliquer l'homologie structurale du « *pattern which connects* », Bateson prend dans *La Nature et la pensée* l'exemple du dessin d'un crabe sur une grille quadrillée. Selon qu'on agrandit la grille ou qu'on l'étire en longueur, en largeur, ou en diagonale, on obtient des dessins de crabes de dimensions et de formes très différentes (p. 178). L'essentiel n'est cependant pas dans les différences apparentes : il réside dans le fait que les rapports entre les différentes parties restent identiques. On peut appliquer aux organisations ce que Bateson fait aux crabes : la grandeur et la nature de l'activité ont moins d'importance que la dynamique de la forme ; il est étonnant de constater qu'un même type de structuration et de dynamique relationnelle (et un même type de dysfonctionnement) peut s'observer dans une grande entreprise comme dans une petite association, dans un système éducatif comme dans une usine de traitement de déchets, et avec les mêmes effets.

### **Pluralité des visions du monde, rapports de pouvoir et changement**

En accord avec les théories sociologiques classiques, aussi bien Berger et Luckmann avec leur théorie de la construction sociale de la réalité que le Bateson anthropologue avec sa théorie de la schismogenèse [cf. BATESON 1972] considèrent que l'état actuel des sociétés humaines résulte d'un processus évolutif de complexification par segmentation.

Le développement des activités humaines lié aux capacités réflexives de l'espèce favorise un processus de différenciation qui affecte aussi bien les activités concrètes (division du travail) que les positions et les rôles sociaux qui en découlent. En accord avec les sciences exactes, les sciences humaines postulent que la perception du monde environnant est liée à la position dans laquelle le sujet se trouve. Dit autrement, c'est la place dans un système de relations et la praxis qui en découle qui déterminent la conscience, les représentations, les visions du monde. Plus les sociétés se complexifient, plus les rôles et les visions du monde se pluralisent. Cela étant, même dans les sociétés très peu complexes, il existe au moins deux visions du monde complémentaires : celle

des hommes et celles des femmes. Comme le montre la polémique autour des travaux anthropologiques de Margaret Mead, le fait de recueillir des données auprès d'informateurs de sexe féminin change assez radicalement la perspective qu'on peut avoir d'une société, fût-elle « primitive ».

Le processus désigné par Berger et Luckmann sous le nom de « construction sociale de la réalité » met en évidence la nature interactive et relationnelle de la définition du réel. Ce qui est considéré comme appartenant au réel dans une société fait toujours l'objet d'un consensus largement partagé ; ce qui appartient à des réalités d'une autre nature que la concrétude « normale » est soigneusement attribué à des domaines spécifiques : l'art, la folie, la religion, le rêve. Il existe donc bien une définition dominante de la réalité qui est très largement partagée par les membres de chaque société.

Mais cette définition n'est entièrement partagée qu'à un niveau très global de définition du réel ; on pourrait dire qu'elle est avant tout culturelle ou civilisationnelle. Dans certaines cultures, les revenants « existent » et sont reconnus comme réels au sens concret ; dans la culture occidentale moderne, fantômes et revenants ne sont que des créations de l'esprit, et leur perception un signe de folie. A l'inverse, nous « savons » que les personnages capturés par la photographie ou le cinéma ne sont pas réellement présents, alors que d'autres cultures pensent le contraire et agissent en conséquence (refus d'être photographié de peur de se faire voler son âme ; panique lors du visionnement d'un film pour la première fois, etc.).

Plus les sociétés se complexifient, plus la pluralité des visions du monde augmente, sur fond d'une définition commune de la réalité. Lorsque des cultures différentes entrent en contact, la pluralité des visions de monde peut se compliquer de différences dans la définition de la réalité, comme en témoigne tout le développement de l'ethnopsychiatrie. Différentes visions du monde coexistent donc sur la base d'un socle commun et consensuel. Comme on l'a déjà souligné, le consensus n'est jamais acquis une fois pour toutes ; il est constamment « revérifié » et reconstruit dans les interactions quotidiennes les plus banales (les anthropologues interactionnistes symboliques adorent décrire à ce propos les interactions dans les ascenseurs et dans les lieux publics ; mais il est tout aussi pertinent de choisir un préau d'école ou une fête d'entreprise). Les mécanismes de « vérification » ou d'ajustement décrits par les interactionnistes symboliques peuvent être observés par tout un chacun ; leur existence ne fait pas de doute. Le postulat constructiviste est donc vérifiable, reproductible et même falsifiable selon les critères les plus stricts de scientificité.

Le processus interactif et constructiviste que les interactionnistes symboliques mettent en évidence ne doit cependant pas occulter qu'il existe aussi et en même temps un processus de domination, qui s'exerce parfois au cœur de ces mêmes interactions. Si la définition globale, culturelle du réel est massivement partagée, il ne peut pas en être de même des visions du monde partielles qui sont déterminées par la position sociale et les rôles (par la place dans un système de relations). Même si nous vivons dans des sociétés pluralistes, c'est-à-dire admettant la pluralité des visions du monde, certaines visions du monde ont à l'évidence plus de poids que d'autres dans la concrétude des rapports sociaux quotidiens.

La domination de certaines activités, de certains rôles sociaux sur d'autres résulte d'un double verrouillage : celui de l'accès aux ressources et celui du contrôle de la production et de la diffusion des images symboliques. Synonyme de pouvoir, ce double verrouillage

résulte soit d'un rapport de forces brut (la force physique, le nombre), soit d'une stratégie de domination plus élaborée. L'étendue et la rigidité du verrouillage – c'est-à-dire le degré d'inégalité dans l'accès aux ressources et le contrôle des images symboliques – peuvent fortement varier d'une société à l'autre.<sup>11</sup> En verrouillant l'accès aux ressources et le contrôle de la production symbolique, ce sont les positions et les rôles dans un système de relations qui se retrouvent figés. Dès lors, les interactions quotidiennes intègrent cette fixation ; tout comme il n'est pas possible de remettre en cause les définitions globales du réel sous peine d'être étiqueté et traité comme « fou » ou « anormal », il n'est pas possible de remettre en cause les rapports de domination sans prendre de risques personnels : dans une interaction quotidienne, on ne traite pas son patron comme son égal ; avec certains représentants du pouvoir (politique ou symbolique), les interactions quotidiennes sont même impossibles ou interdites ; lorsqu'elles existent, elles sont soigneusement organisées, contrôlées et mises en scène. Ce qui vaut pour un chef d'Etat ou un chef religieux vaut aussi pour une vedette de cinéma, comme le montre la condamnation à plusieurs années de prison d'un citoyen des Etats-Unis qui avait pénétré dans le logement privé d'une star (la violation du domicile d'un quidam aurait valu une peine beaucoup plus légère, voire une simple amende).

Les rapports de domination et le verrouillage des positions de pouvoir entrent dans une relation subtile avec l'attribution de rôles et les positions sociales : les uns ne sont en effet pas équivalents aux autres, dans le sens où le degré de complexification d'une société n'entraîne pas nécessairement une inégalité correspondante. Au plan sociologique, il ne faut donc pas confondre rapports de domination et division du travail. Cependant, il existe de nombreux cas où la confusion existe bel et bien au plan de la praxis concrète ; dans la majorité des sociétés connues et pendant des siècles, les rapports entre sexes ont été des rapports de domination et de pouvoir, alors que rien n'oblige à structurer les sociétés de cette manière, comme en témoignent à la fois certaines sociétés animales et certaines cultures égalitaires ; dans la plupart des sociétés connues et jusqu'à aujourd'hui, les spécialistes du pouvoir symbolique ont quasiment un droit de vie et de mort sur les membres d'une société : la prononciation d'un jugement d'illégitimité, d'incapacité ou d'irrationalité est susceptible de dépouiller un individu de tous ses rôles sociaux, que la sentence soit prononcée par un tribunal ou résulte d'une campagne menée par les media de masse.

La nécessité de distinguer entre rapports de domination et division du travail n'est pas toujours posée dans les théories sociologiques ; les marxistes, par exemple, confondent les deux et traduisent de ce fait tous les aspects du système des rapports sociaux en termes de domination et de rapports de pouvoir. A l'inverse, les systémistes et les interactionnistes symboliques favorisent l'autorégulation des systèmes et ont de ce fait tendance à sous-estimer voire à évacuer complètement toute la dimension des rapports de pouvoir et de domination. Il est évident par exemple que la stratégie d'action finalisée (le « but conscient » stigmatisé par Bateson) est une excellente stratégie de domination, même si elle se paie à long terme d'effets structurels négatifs (conflits interindividuels ou de génération, conflits interculturels, crises économiques ou écologiques).

---

<sup>11</sup> On notera en passant que le verrouillage des positions de domination n'est pas toujours de nature réflexive : il existe des sociétés égalitaires et des sociétés inégalitaires dans les sociétés animales aussi, et au sein d'une même espèce, comme en témoignent les comparaisons aujourd'hui très médiatisées entre les gorilles et les bonobos. La domination résulte donc bien d'un ensemble de facteurs évolutifs, d'une histoire qui ne se résume pas à la génétique et comporte sa part de liberté ou de hasard.

On se trouve donc dans la même situation qu'avec la double problématique du déterminisme et de l'autonomie analysée au point précédent ; il ne s'agit pas de choisir entre la perspective interactionniste et constructiviste d'un côté, et la perspective du pouvoir et des rapports de domination de l'autre ; les deux existent et se produisent en même temps. La domination est sans cesse reproduite dans les interactions quotidiennes ; elle fait l'objet d'une stratégie délibérée de pouvoir et se cristallise dans des institutions spécifiques. En même temps, il existe des espaces et des possibilités d'autonomie qui permettent la mise en cause des hiérarchies et le changement concret, autant dans les interactions les plus quotidiennes qu'au sein des organisations ou qu'au niveau plus macrosociologique de l'action collective de type politique ou économique. Quel que soit le niveau de son intervention, il s'agit donc pour le sociologue de disposer d'outils théoriques permettant de désigner les arbitraires du système de pouvoir pour dégager les possibilités et les stratégies d'un changement.

Si les rapports de domination existent et que le pouvoir est une réalité, cela ne signifie pas pour autant que la pluralité de visions du monde disparaît. Là aussi, il est nécessaire de distinguer : une définition dominante de la réalité n'équivaut pas à l'hégémonie (sauf dans les cas rares de dictature absolue). Les visions du monde des groupes sociaux qui ne sont pas en position dominante existent toujours, de manière discrète ou en concurrence ouverte avec la vision du monde des groupes sociaux dominants. Tout changement des rapports sociaux concrets passe par un changement dans les représentations ; aucune action collective consciente visant à modifier l'organisation sociale et son système de rapports n'est possible sans la conception d'une alternative. Avant de pouvoir réaliser un changement, il est nécessaire de se représenter (fût-ce confusément) ce à quoi l'on aspire. Souvent, la représentation se limite à imaginer la disparition des individus exerçant le pouvoir au profit de ceux du groupe auquel on appartient (« être calife à la place du calife ») ; mais comme l'histoire le montre abondamment, le simple remplacement individuel ne suffit pas à induire un réel changement du système de relations.

Le travail sur les représentations constitue donc une part essentielle de tout travail de changement ; étant donné que les visions du monde sont étroitement liées au positionnement dans le système des rapports sociaux, ce travail passe nécessairement par un processus de décentration, de prise en compte de l'existence d'autres visions, de relativisation de sa propre vision, de compréhension de la logique d'ensemble qui sous-tend la dynamique de rapports sociaux. Les acteurs sociaux concrets sont normalement capables d'effectuer la première étape du travail de décentration. Tout le travail de Crozier et Friedberg (et de nombreux sociologues à leur suite) montre que la découverte du point de vue de l'autre représente un moment essentiel dans l'organisation des rapports sociaux : la prise de conscience (*insight*) induit un changement radical de regard et ouvre des perspectives jusque-là inconnues. L'élargissement du champ de vision des acteurs équivaut à un gain d'autonomie et à un enrichissement de leurs possibilités d'action (ou de leur capacité stratégique).

La compréhension de la logique d'ensemble qui sous-tend la dynamique des rapports sociaux d'un système ou d'un organisme donné ne peut cependant résulter que de la décentration résultant de l'apport d'un point de vue extérieur : aucune partie d'un système n'est en effet capable de décrire le système dans son ensemble ; dans une organisation ou un système social, tout sous-groupe est porteur de la vision qui correspond à son activité, à sa position, à ses intérêts propres. C'est donc au sociologue qu'il revient d'effectuer le travail menant à la décentration. On notera qu'il n'est pas indispensable que

les acteurs aient conscience de la logique d'ensemble qui sous-tend la dynamique du système de relations pour effectuer un changement ; il suffit qu'ils aient pu prendre la mesure des différences dans les perceptions de la réalité. Le travail d'intervention consiste alors pour le sociologue à déterminer les zones du système-client où il est favorable d'agir prioritairement pour permettre un processus de changement le plus harmonieux et le moins coûteux possible.

## 2. PRINCIPES OPÉRATOIRES

Les postulats théoriques de base qui viennent d'être explicités sont de nature et de portée très générales. Ils s'avèrent néanmoins extrêmement féconds, puisqu'ils permettent de fonder une approche opératoire de la sociologie. Les principes essentiels de cette approche opératoire constituent le compartiment théorique de la boîte à outils du sociologue pratiquant l'intervention à titre professionnel.

On notera que plusieurs de ces principes opératoires ne sont pas spécifiques à une approche théorique donnée ; ils illustrent la transversalité conceptuelle propre à la pratique, qui relie différentes écoles de pensée et différentes disciplines en mettant l'accent sur les points communs plutôt que sur les divergences. Cet œcuménisme n'est toutefois pas synonyme d'incohérence ou de manque de rigueur ; comme on le verra, il constitue un ensemble articulé propre à la sociologie d'intervention.

Etant donné que ces différents principes opératoires sont mis en œuvre quasi simultanément en situation d'intervention, l'ordre dans lequel ils sont ici exposés n'implique aucune priorité au moment du travail de terrain.

### **La perspective génétique : « Il faut considérer les faits sociaux comme des histoires »**

Les théories dont proviennent les postulats de base exposés au point 1 présentent un premier point commun : elles intègrent toutes une perspective génétique. En paraphrasant Emile Durkheim, un premier principe opératoire peut donc s'énoncer : « Il faut considérer les faits sociaux comme des histoires ».

La nécessité de la perspective génétique découle du fait que le sens est toujours donné par le contexte, le contexte étant, comme le définit Bateson, l'histoire de la structure dans le temps. Pour utiliser un autre langage, celui de l'AI, les institutions (c'est-à-dire les systèmes de normes) sont en quelque sorte de l'histoire cristallisée. Ou, pour utiliser un autre langage encore, les systèmes de relations (interindividuels ou organisationnels, quelle que soit leur taille) sont déterminés (ou informés, au sens du *pattern* ou du transfert) par le contexte, c'est-à-dire la structure de relation préexistante, l'expérience qu'ont pu en faire les individus qui s'y trouvent engagés et le sens qu'ils ont donné à cette expérience ainsi qu'à toutes celles, semblables, qui ont précédé.

Considérer les faits sociaux comme des histoires n'implique pas, comme on pourrait l'imaginer, faire l'histoire des faits sociaux. Il s'agit avant tout de repérer des moments significatifs de leur genèse et de leur développement :

1. le moment de la genèse de la structure (du système de relations dynamique) concernée ;

2. les accidents significatifs de l'histoire (tournants organisationnels, changements d'objectifs, etc.), mais aussi
3. l'éventuelle absence d'évolution dans des moments-clé.

Au plan concret, l'application de la perspective génétique se révèle opératoire à plusieurs niveaux et sous plusieurs aspects. Elle peut s'appliquer au niveau global de l'organisation, à son aspect institutionnel : il s'agit alors de comprendre pourquoi l'organisation s'est créée, quelles en étaient les forces instituant, puis comment elle s'est institutionnalisée, avec quelles règles, quelles transformations, quels oublis du but initial ; on entre alors dans le domaine de ce que Lourau et les analystes institutionnels nomment l'inconscient et le refoulement organisationnels. Sans devoir nécessairement utiliser l'appareil conceptuel de la psychanalyse, cette approche permet de comprendre les logiques souterraines et invisibles à l'œuvre dans l'organisation, logiques dont les acteurs n'ont souvent pas conscience et qu'ils subissent la plupart du temps. Pour reprendre la métaphore de Lapassade citée au chapitre 4, « *L'institution n'est pas le contraire du mouvement ; elle en est le cadavre exquis* » [LAPASSADE 1975, p. 81]. Cette image est très parlante lorsqu'on se souvient que le jeu du cadavre exquis consiste à dessiner une forme sur un papier qu'on replie à chaque étape pour le passer à son voisin immédiat, qui continue le dessin sans savoir ce qui s'est dessiné à l'étape précédente. Dans la réalité des systèmes de relations organisationnels (et interindividuels), tout se passe en effet comme si les acteurs s'investissaient dans des formes sans savoir ce qui s'est dessiné à l'étape précédente, voire même en attribuant à leurs partenaires de jeu la même logique que la leur, tout en se doutant parfois que des différences existent. Au plan des grandes organisations, on peut même pousser la métaphore plus loin : la plupart du temps, les nouveaux managers ignorent complètement (et volontairement) les formes mises en place à l'étape précédente pour privilégier celles qu'ils souhaitent appliquer ; comme on ne peut ignorer le passé ni l'expérience, le résultat ressemble souvent à la créature grotesque ou monstrueuse qui apparaît lorsqu'on déplie le papier du jeu du cadavre exquis. Le travail du sociologue consiste, en quelque sorte, à déplier le papier en reconstituant l'histoire des différentes étapes de la forme organisationnelle et à en analyser les effets sur le système de relations concerné.

Au plan concret, la perspective génétique concerne l'individu aussi bien que le niveau organisationnel global. Pour comprendre le fonctionnement et les aléas d'un système de relations, il peut s'avérer fondamental de savoir comment les individus qui en font partie s'y sont engagés (cf. exemple 1). Il est dès lors essentiel d'introduire la perspective génétique dans les entretiens individuels (cf. exemple 2).

La perspective génétique se révèle utile à un autre niveau encore, celui concernant la relation entre le sociologue et le système-client. Il est de toute première importance de comprendre comment le mandat a vu le jour. Les analystes institutionnels insistent beaucoup sur l'analyse de la demande, mais en restent souvent à l'analyse du niveau organisationnel ou institutionnel d'où émane la demande. En matière de relation entre mandataire et mandant, la perspective génétique inclut la question de savoir « à la suite de quoi » ou « comment » on en est arrivé à faire appel à un sociologue. Il est alors fréquent d'apprendre que le système-client a déjà fait appel à d'autres intervenants externes, que le sociologue remplace dans un laps de temps plus ou moins rapproché. Avant d'envisager une intervention quelconque, il est alors indispensable de comprendre a) ce qu'ont fait les intervenants précédents b) pourquoi le mandant ne continue pas le travail avec eux. Il n'est pas rare que le sociologue doive intervenir à la suite d'audits ou d'interventions organisationnelles qui se sont révélées de véritables désastres, au sens

où non seulement rien n'a été réglé, mais où les problèmes relationnels se sont notablement aggravés. Il est bien entendu vital que le sociologue ait connaissance de cette histoire-là s'il veut avoir une chance quelconque de définir correctement son intervention ; dans ces cas, la plupart du temps, il commence par calmer le jeu et panser les plaies plutôt que de mettre en route un processus de changement quelconque. Dans les cas moins problématiques où le mandant souhaite changer de mandataire parce qu'il change d'objectif et de niveau d'intervention, il reste indispensable de connaître le travail effectué auparavant, ne serait-ce que pour ne pas répéter un travail déjà effectué et pour l'intégrer au processus envisagé.

### Exemple 1 : Le poids de l'histoire

En 1999, l'usine d'incinération d'ordures desservant le territoire genevois vit un conflit qui suscite une grève et débouche sur une demande d'intervention. Les responsables politiques, la direction de l'usine et le syndicat s'accordent sur le fait qu'il existe un malaise au sein de l'usine qui s'exprime notamment par des relations de travail extrêmement tendues non seulement entre la base et la hiérarchie, mais aussi entre les ouvriers eux-mêmes. Il est fait état d'agressions verbales, voire physiques au sein des équipes, de problèmes d'alcoolisme, d'un taux élevé d'absences pour maladie, d'accidents de travail ; des suspicions de mobbing existent en divers endroits ; un ouvrier s'est suicidé à quelques dizaines de mètres de l'usine ; en bref, les relations de travail et l'ambiance sont largement dégradées. Un des objectifs premiers de l'intervention consiste donc à comprendre ce qui se passe au sein de l'usine [cf FELDER 2000].

A cet effet, l'ensemble du personnel (169 personnes direction comprise) est invité à participer à des entretiens individuels en profondeur. Après les préliminaires habituels, chaque entretien commence par une question rituelle destinée à lancer la conversation : « Pouvez-vous me dire comment vous êtes arrivé dans cette usine ? » L'application du principe génétique aux entretiens individuels permet alors de mettre en évidence un fait massif qui était tombé dans l'oubli et restait « invisible » : la majorité des ouvriers de plus de 45 ans sont arrivés à l'usine dans les années 80, à la suite des licenciements massifs de l'industrie métallurgique genevoise.

Ces ouvriers à l'origine très qualifiés (parfois d'anciens contremaîtres) ont connu une véritable descente aux enfers : après avoir vécu l'expérience humiliante du chômage, ils subissent une perte du métier et une déqualification encore aggravées par la pénibilité des conditions de travail en équipes de 3 x 8, qui se doublent d'une forme d'exclusion sociale (usine excentrée à la périphérie du territoire, auto-identification des ouvriers aux déchets rejetés par le centre). Cette situation s'aggrave encore d'une perte de maîtrise liée à l'informatisation complète du système de traitement des ordures au milieu des années 90. A peine la maîtrise de leur nouvel outil durement gagnée, les « vieux » ouvriers sont une nouvelle fois déqualifiés. Au flair de l'ancien ouvrier qui connaît sa machine parce qu'il la sent, qu'il la touche, qu'il l'écoute et qu'il vit en quasi-symbiose avec elle se substitue un technicien assis devant un écran, physiquement séparé des fours dans une salle de contrôle aseptisée, agissant à distance par l'intermédiaire d'une technologie abstraite nécessitant des interventions paramétrées.

Cette double déqualification et cette double perte d'identité ont des effets très destructurants sur le fonctionnement des équipes. On assiste notamment à une inversion des rapports entre générations ; comme l'exprime un ouvrier, dans les équipes, « *ce sont les fils qui commandent aux pères* » ; les « anciens » – normalement les plus expérimentés – se retrouvent une nouvelle fois dépossédés de leur identité et privés de reconnaissance professionnelle. Cette situation engendre un délitement généralisé des relations de travail. Les « anciens » expriment leur souffrance face à cette nouvelle perte d'identité par la maladie physique (maux de dos, maux de tête), par la dépression, par l'alcoolisme, par une agressivité ou au contraire une passivité et un repli relationnel accentués ; en même temps, certains ouvriers ou contremaîtres plus jeunes profitent de la situation pour faire leur place ou assurer leur autorité au sein des équipes, et dans certains cas pour régler des comptes personnels en rabaissant et en humiliant des aînés qui perdent pied.

Il est plus que probable que ces « anciens » n'auraient jamais spontanément parlé de leur passé de métallurgistes qualifiés ni de leur double « descente aux enfers » si nous n'avions pas posé la question de la manière dont ils étaient arrivés à l'usine. Ils ne l'auraient pas fait non plus si nous avions tenté une

approche psychologisante de leurs problèmes (du genre « Pouvez-vous me dire ce qui fait problème avec vos collègues de travail ? »). Dans un milieu essentiellement masculin valorisant un idéal de courage, de virilité et de maîtrise, il est essentiel de garder la face. Sans que nous en soyons conscients sur le moment, l'application du principe génétique a permis de parler d'un vécu personnel douloureux auquel nous n'aurions pas eu accès d'une autre manière, en faisant ressurgir de l'oubli des facteurs socio-historiques (la crise de la métallurgie des années 80) déterminants pour la structuration des identités et du système de relations au sein de l'usine.

### Exemple 2 : La perspective génétique dans l'entretien individuel

Parce que c'est une piste qui apporte des résultats aussi importants qu'indécelables a priori, il est toujours profitable de commencer les entretiens individuels en posant la question de l'entrée de la personne dans l'organisation (le système de relations) à laquelle elle appartient. Il faut toutefois être attentif au fait que la manière dont on pose la question est primordiale. On ne demandera pas à quelqu'un pourquoi il a choisi l'organisation (ou le métier, ou la croyance, ou le pays, etc.) où il se trouve ; la question sera formulée « pouvez m'expliquer comment vous êtes arrivé » dans telle organisation, à tel poste, ou « comment vous avez choisi » tel métier, tel pays. La question « pourquoi » induit en effet un discours justificatif ; seule la question « comment » permet de repérer la genèse en termes de contexte et de relations. La manière dont un individu arrive dans un système de relations donné peut être lourde de sens et affecter de manière permanente les rapports qu'il entretient avec les autres membres du système ainsi que sa propre identité. Cela est vrai aussi bien dans le domaine du travail que d'autres contextes (choix d'une école, d'un métier, d'un conjoint, d'une orientation politique, etc.).

### La perspective interactive : « Il faut considérer les faits sociaux comme des relations »

Un deuxième point commun aux théories dont proviennent les postulats de base présentés au point 1 est leur approche relationnelle. Au plan opératoire et pour paraphraser encore une fois Emile Durkheim, le principe correspondant peut s'énoncer « Il faut considérer les faits sociaux comme des relations ».

On a déjà largement insisté sur le fait que les structures n'ont pas d'existence en-dehors des relations concrètes. Ce sont les relations (institutionnalisées) qui « font » la structure en faisant système ; réciproquement, la structure (ou la forme) détermine l'espace des possibles relationnels (individuels), par le biais des effets de contexte et de sens qui viennent d'être décrits.

La compréhension de la nature relationnelle de la structure ne doit pas faire oublier son effet structurant. Au plan concret, l'application de la perspective relationnelle amène la plupart du temps le sociologue à recadrer les problèmes qui lui sont présentés par le mandant dans un sens qui n'est justement pas « relationnel » au sens de la psychologie commune, mais bien « structurel » au sens systémique. La pratique de l'intervention permet d'expérimenter cela de manière très concrète.

**Exemple 3 : « La source de tous les problèmes »**

Il arrive souvent qu'une demande d'intervention porte sur une zone du système-client où des problèmes apparaissent de manière récurrente. Le mandant formule pratiquement toujours son diagnostic en termes de personnes : X est continuellement en conflit, soit avec la direction, soit avec ses collègues ou ses subordonnés. Conséquence : X pose problème à un nombre non négligeable de collaborateurs, ne se comporte pas correctement, empêche que le travail se déroule normalement, etc. Conclusion : si le système-client se séparait de X, tout irait mieux.

Plutôt que d'entrer en matière, le sociologue a alors tout avantage à poser la question : comment les choses se passaient-elles avant que X occupe ce poste ? La plupart du temps, il apparaît que son prédécesseur posait aussi des problèmes. Souvent d'ailleurs, le système-client a fait en sorte de s'en séparer. Ou alors, le problème est apparu en même temps qu'un changement structurel interne. Dès lors, et sans même connaître la situation dans le détail, le sociologue peut sans risque affirmer au mandant que se séparer de X ne résoudra rien. Nous avons même l'habitude de proposer le pari suivant : « Vous vous séparez de X ou vous le déplacez. Si X est un homme, vous engagez une femme pour le remplacer ; si X est jeune, vous choisissez un vieux ; s'il est taciturne, vous le remplacez par un expansif, et ainsi de suite. Je vous parie que dans six mois, vous aurez un problème avec son remplaçant. Le problème se manifestera peut-être sous une forme et dans un style différent, mais il se manifestera exactement au même endroit ». Souvent, le mandant ne prend pas l'intervenant au sérieux et remplace quand même X par Y. Dans l'année qui suit, l'intervenant apprend en général (par le mandant qui le rappelle ou par des membres du système-client qui, eux, ont pris l'intervenant au sérieux) que le système-client a des problèmes avec Y.

Plus que les individus, c'est donc la plupart du temps le système de relations qui pose problème. C'est en ce sens que la perspective relationnelle est importante pour l'intervention. Si la fonction ou le domaine d'activité d'une personne donnée sont mal définis, cette personne va nécessairement rencontrer des problèmes et/ou entrer en conflit avec les acteurs dont les fonctions ou les domaines de compétence sont concurrencés, ou il va avoir du mal à remplir correctement sa tâche ; si, en plus, cette personne a des collaborateurs sous sa responsabilité hiérarchique, toutes les données sont réunies pour qu'un problème organisationnel se cristallise. Le sens commun psychologique traduit alors la situation en termes d'« esprit de clan », de conflits interpersonnels ou d'incompétence relationnelle ou professionnelle, sans réaliser que toute personne mise dans la même situation se trouvera confrontée aux mêmes problèmes sans pouvoir y apporter de solution. La tentative d'apporter des solutions dans un cadre relationnel inchangé devient alors source de problèmes, les acteurs confondant l'effet et la cause, alors que la situation est symptomatique d'un dysfonctionnement structurel plus profond (voir notamment à ce sujet les écrits de Watzlawick et de Wittezaele).

D'un point de vue sociologique, la logique de la structure est donc première en ce qu'elle détermine les possibilités d'action individuelles. On peut même aller jusqu'à dire que les structures (au sens de *patterns* relationnels) sont capables d'influer sur le « caractère » (c'est-à-dire sur le comportement relationnel) des individus. Le phénomène a été longuement décrit par la psychiatrie classique et la psychologie d'inspiration systémique (voir notamment les écrits de Laing et de Watzlawick sur les interactions dans les couples en conflit) ; il reste à la sociologie à documenter ce type de phénomènes dans les organisations ; pour l'instant, seules les études sur le mobbing vont dans ce sens, alors que toute une série de mécanismes récurrents et moins dramatiques sont quotidiennement observables.

### La perspective formelle : la recherche du « *pattern which connects* »

Le troisième principe opératoire est le corollaire des deux premiers et n'est clairement explicité que dans les écrits de Gregory Bateson : « Il faut rechercher le "*pattern which connects*" », c'est-à-dire le principe structurant et explicatif de la dynamique relationnelle à l'œuvre dans le fait social considéré.

Lorsque le sociologue intervient à la demande d'un système-client, il a affaire non seulement à des individus organisés, mais aussi à l'ensemble qu'ils font vivre et à la forme spécifique que cet ensemble prend. Cet ensemble, cette forme spécifique ne doivent pas être appréhendés comme une structure au sens classique du terme, c'est-à-dire comme une sorte d'ossature fixe, comme une infrastructure au sens althusserien, comme un déterminisme au sens bourdieusien. L'organisation est certes une forme, une structure, mais c'est avant tout une réalité dynamique, un système vivant : un réseau d'interdépendances plutôt que la somme des individus ou des sous-groupes qui la composent, un processus plutôt qu'un état, un système possédant un certain degré d'autonomie plutôt qu'une entité définie par des déterminismes externes.

Comprendre et reconstituer la dynamique d'un système de relations constitue le travail sociologique par excellence en situation d'intervention. Rendre intelligible la logique interne propre au système considéré peut représenter un objectif en soi, et le mandat du sociologue peut s'y limiter ; si la demande va plus loin et porte sur le changement, cette étape analytique constitue un préalable obligé.

Pour comprendre la logique d'un système de relations, il faut connaître :

- les éléments historiques qui expliquent la forme observée
- les incidents critiques que cette forme a vécus
- les règles internes d'organisation des relations (la structure hiérarchique)
- les règles institutionnelles qui surdéterminent l'ensemble
- les représentations et les cadres d'action des différents groupes d'acteurs qui le composent
- les particularités individuelles (actuelles) propres à la forme observée.

Etant donné que les premiers éléments de cette liste dépendent de la mise en application des autres principes opératoires, le principe qui nous occupe ici implique donc surtout

- une observation et une récolte de données sur les représentations et les cadres d'action des différents groupes d'acteurs (travail typiquement exploré et décrit par Crozier et Friedberg qui ont été des pionniers en la matière) ;
- une prise en compte des caractéristiques d'individus « saillants », non pas forcément au sens de l'organigramme, mais à celui des rapports réels : leaders informels, boucs émissaires, porteurs de la mémoire de l'organisation, figures paternelles ou maternelles, « canaris »<sup>12</sup>, etc.

---

<sup>12</sup> Au 19<sup>ème</sup> siècle, les mineurs européens emmenaient traditionnellement avec eux au fond de la mine un canari en cage : tant que le canari chantait, tout allait bien ; s'il faiblissait, il fallait être attentif, car dès qu'il était mort, cela signifiait que des émanations de gaz mortels étaient présentes, encore indécélables par l'homme ; les mineurs devaient alors remonter au plus vite avant le coup de grisou. Un « canari » est donc synonyme d'une personne particulièrement sensible, qui détecte (de manière non réflexive) les problèmes avant les autres et y réagit instinctivement.

L'articulation de ces différents ensembles de données dans une explication qui fait sens constitue le résultat attendu, la mise en évidence du « *pattern which connects* ». Comment cette articulation se réalise concrètement et à quel moment le sens émerge reste assez peu descriptible au moyen de concepts abstraits. Comme on le verra au dernier chapitre, qui décrit la pragmatique de l'intervention, la perception sensible joue sur ce point un rôle aussi important que la compréhension réflexive.

La grammaire et les concepts usuels peinent à exprimer la synchronicité du *pattern which connects* et le style de relations unique qui en découle. Pour contourner les obstacles inhérents au langage et au discours rationnel, il existe deux manières alternatives d'exprimer le « style » relationnel d'un système-client. L'un est l'expression graphique : dessiner l'état d'un système de relations permet parfois de mettre en forme une intuition non-verbale et d'ouvrir la voie à l'analyse fondamentale. L'autre alternative consiste à utiliser la métaphore. Outre le fait qu'elle constitue un outil de compréhension irremplaçable pour le sociologue lui-même, la métaphore est particulièrement utile dans les interventions où il s'agit de susciter un processus réflexif dans un système-client qui n'admettrait pas nécessairement une formulation analytique directe (cf. exemple 4). Le fait de réserver des moments d'échange verbal « libre » au sein de l'équipe d'intervention ou encore l'alternance de l'activité d'analyse avec des phases de totale décompression collective (activités physiques ou sorties) constituent aussi des aides appréciables.

Lorsque le « *pattern which connects* » peine à émerger, le système-client peut apporter une aide non-négligeable : la simple présentation collective de résultats intermédiaires bruts (mise à plat des résultats d'entretiens sans interprétation, par exemple) peut donner lieu à des réactions significatives qui ne s'étaient jusque-là pas manifestées et qui permettront d'orienter l'analyse. Il importe de souligner que ce sont souvent les acteurs eux-mêmes qui fournissent sans le savoir au sociologue des éléments essentiels de la compréhension de la logique relationnelle d'un système, et cela dès les premières récoltes de données (entretiens individuels ou collectifs, observations *in situ*, discussions informelles, informateurs privilégiés, etc.). Comme les ethnologues, les sociologues ont souvent des collègues naturels dans les systèmes-clients où ils interviennent.

Le « *pattern which connects* », c'est donc la logique qui sous-tend l'organisation des rapports actuels observés, c'est la dynamique d'un système de relations ; on pourrait presque dire qu'on en reconnaît la structure spécifique par son style. Comprendre et expliquer le style relationnel d'un système-client n'est pas une entreprise évidente si l'on s'en tient aux outils dont nous gratifient le langage discursif et l'analyse rationnelle. La compréhension de la *Gestalt* ou du *pattern which connects* spécifique d'un système-client passe par une appréhension globale qui met à contribution des perceptions qu'on qualifie faute de mieux d'intuitives, et qui relèvent en réalité d'une forme d'intelligence sensible aux processus, aux relations et au contexte pris dans leur synchronicité.

#### Exemple 4 : L'usage de la métaphore

Lors d'une intervention dans une association centrant ses activités sur les cultures traditionnelles d'origine indo-européennes, nous avons utilisé une parabole de type biblique pour mettre en évidence le fonctionnement d'un *pattern* relationnel particulier. L'histoire qui suit n'est qu'un résumé nécessairement appauvri de la version orale riche de digressions proposée au groupe-client :

« C'est l'histoire d'une tribu vivant dans une région prospère, fondée par un homme ayant des dons particuliers et qui s'est séparé de sa tribu d'origine pour suivre sa voie propre. Arrivé à maturité, l'homme établit sa maisonnée sur un nouveau domaine que son héritage lui a permis d'acquérir. Comme dans la Bible, la maisonnée est composée du maître, de la maîtresse et de l'intendant(e) ; la sœur du maître, associée aux activités, finit par venir habiter sur le domaine ; avec le temps qui passe vient enfin le fils béni, choisi par le patriarche pour lui succéder. Le maître est un homme intègre. Il invite des gens à venir travailler sur le domaine, à faire fructifier les terres. La maison est prospère. Elle jouit du respect de tous, de la bienveillance des autorités (avec qui le maître est dans les meilleurs termes) et de l'admiration générale.

« Le mode de fonctionnement du domaine est traditionnel et patriarcal. Il existe une forte division sexuée des sphères d'activité : personne n'empiète sur celle des autres. L'autorité (la décision) appartient au maître, qui peut concéder des sphères d'autonomie à l'un ou l'autre des membres de la maisonnée. Les relations extérieures consistent en liens d'allégeance, par cercles concentriques de proximité avec le maître ; on distingue dans l'ordre le cercle des intimes, les amis proches, les amis et les gens avec qui l'on a de bonnes relations. Les ennemis, on n'en parle pas.

« L'intendante ne fait pas partie de la famille, mais la confiance réciproque est totale. La sœur du maître a son domaine de décision et d'activité propre (les vendanges). Le cercle des intimes s'organise par dyades fonctionnelles :

- Le maître et la maîtresse du domaine, garants de la conception et du style de la maisonnée, fonctionnent sur le mode traditionnel de la complémentarité par opposition ;
- La maîtresse de maison et l'intendante sont garantes de l'existence matérielle de la maisonnée ainsi que de l'accueil et de l'aspect relationnel, traditionnellement dévolus aux femmes ;
- Le maître et sa sœur se partagent inégalement les terres du domaine qu'ils exploitent dans une stricte séparation des activités ;
- Le maître et son fils sont engagés dans un processus typiquement masculin de transmission de l'héritage et de formation en vue de la succession.

« Mais le monde change autour du domaine, des temps nouveaux viennent, le maître vieillit. Au début, seules la maîtresse de maison et l'intendante s'en rendent compte ; cela leur fait souci. Elles finissent par convaincre le maître de les autoriser à faire appel à un devin pour aider la tribu à assurer son avenir ».

Intégrée à la parabole qu'elle raconte au groupe-client (qui se reconnaît et sourit à l'écoute de sa propre histoire), la sociologue peut alors être entendue lorsqu'elle passe au registre analytique et met en évidence les caractéristiques et le style relationnel du système-client : un fonctionnement de type familial ; le rôle central et la domination du fondateur, décidant seul de tout et ne déléguant que ce qui ne l'intéresse plus ; la forte hiérarchie sexuée des rôles et la fonction primordiale des femmes en matière d'organisation matérielle ; le fonctionnement essentiellement oral en matière de décision ; la cooptation ; la confusion des sphères professionnelle et privée. Dans la foulée, une modélisation comparative des fonctionnements clanique et professionnel peut être proposée comme grille de lecture et permet une ouverture au changement.

Une intervention qui aurait directement « sauté » sur ces dimensions analytiques n'aurait pas donné les mêmes résultats. D'une part, elle aurait sans aucun doute été ressentie comme une violence symbolique forte et un jugement négatif exercés par l'intervenante ; l'usage de la métaphore a au contraire permis aux membres du groupe-client de se reconnaître et d'être reconnus dans la grandeur et les limites de la parabole contée ; le groupe-client a ainsi été amené naturellement à des conclusions qui s'imposaient d'elles-mêmes et qui ont été acceptées comme des évidences, malgré d'inévitables blessures d'amour-propre. D'autre part, l'usage de la métaphore a permis au préalable à la sociologue d'affiner la compréhension et l'analyse du *pattern which connects* et du style relationnel propre au système-client.

On précisera, et l'enjeu est de taille, que l'usage de la métaphore au cœur d'une intervention implique nécessairement l'oralité. Une version écrite ne produirait pas les mêmes effets et pourrait même être contre-productive (cf. chapitre 9, point 2, *L'écrit comme outil et comme obstacle*).

### **La perspective constructiviste : l'enjeu des représentations**

Le quatrième principe opératoire est à nouveau commun à toutes les théories dont proviennent les postulats de base exposés au point 1 ; il s'agit du principe constructiviste selon lequel « Il faut considérer les faits sociaux comme des réalités construites, à la fois historiquement et dans l'interaction quotidienne ».

La dimension historique étant traitée par le premier principe opératoire, le quatrième s'attache donc spécifiquement à la dimension de l'interaction quotidienne. L'interaction quotidienne est informée, structurée par les positions respectives des acteurs dans le champ (le système, l'organisation) considéré, ainsi que par le sens donné par les acteurs à l'interaction. Comme on l'a vu plus haut, le sens donné par les acteurs à chaque interaction concrète est entièrement contextuel et transférentiel. Ronald Laing a largement exploré cette dimension, notamment dans ses ouvrages *Interpersonal Perception*, *Nœuds* et *Soi et les autres* [LAING, PHILLIPSON & LEE 1966, LAING 1971 et 1980]. Malgré sa très grande finesse, son approche reste trop descriptive et trop poétique pour être utile au praticien autrement qu'à titre de modèle d'observation. C'est à notre sens la théorie des représentations sociales qui offre la meilleure approche opératoire pour saisir la dimension d'attribution de sens et de construction sociale de la réalité au quotidien.

Dans les interactions quotidiennes, un ensemble de représentations sont à l'œuvre : représentation de l'autre, représentation de soi, représentation de la situation spécifique, représentation du contexte global. Cet ensemble de représentations fonde l'attribution de sens dans des catégories qui sont celles du langage, comme le rappellent Denise Jodelet et Pierre Bourdieu [JODELET 1984, BOURDIEU 1982]. Comme on l'a déjà abondamment rappelé, les représentations sont intimement liées à l'expérience des acteurs et à la position qu'ils occupent dans le champ social considéré. De ce fait, la construction sociale de la réalité dans l'interaction quotidienne est essentiellement reproductive : le système de relations en vigueur, ses règles et ses rôles sont réaffirmés dans chaque interaction concrète ; si des variations apparaissent, elles sont purement adaptatives et visent à intégrer les marges de liberté individuelles ou le hasard.

L'aspect reproductif de la construction sociale de la réalité est particulièrement fort dans tous les systèmes clos, à savoir dans toutes les organisations de socialisation primaire ou secondaire où les rôles sont très clairement prescrits et délimités : la famille, l'école, le travail, l'armée, l'hôpital, le sport, etc. Dans ces milieux (ceux que l'AI désignait sous le terme d'institutions), les représentations du système de relations et la construction sociale de la réalité qui découle des interactions quotidiennes sont essentiellement conservatrices : un fils ne peut pas se représenter la situation familiale comme le fait un père et reste dans son rôle de fils dans l'interaction ; un directeur n'a pas la même vision de l'entreprise que ses subordonnés et voit sa position de directeur légitimée dans l'interaction ; parmi les subordonnés, les cadres ne partagent pas la même vision que les simples employés et n'interagissent pas de la même manière, etc.

Un autre aspect des représentations dans les systèmes clos réside dans le fait qu'elles sont partielles ; comme le rappellent les systémistes et les épistémologues génétiques,

aucune partie d'un système ne peut rendre compte du tout, parce que « l'œil ne peut pas se voir lui-même ». Le consensus social construit dans les interactions repose donc sur une sorte de compromis entre des visions fragmentaires du système considéré. (La théorie managériale voudrait que la tête de l'organisation soit plus décentrée que ses autres composantes ; ce n'est hélas pas le cas : le niveau hiérarchique le plus élevé ignore souvent complètement la réalité pratique des autres niveaux pour se cantonner à des principes abstraits).

Si la construction de la réalité à travers les interactions et les représentations quotidiennes est de nature essentiellement conservatrice, comment le changement est-il alors possible ? Si la construction de la réalité à travers les interactions et les représentations quotidiennes est fondée sur des visions fragmentaires et que « chacun voit midi à sa porte », comment envisager une forme quelconque d'action collective, sinon sur la base d'un malentendu généralisé ? Si les acteurs sociaux ne peuvent changer ni de position ni de rôle au sein d'un système, comment leurs représentations de la situation (elles-mêmes clé de l'attribution de sens qui « verrouille » les systèmes de relations) pourraient-elles évoluer ?

A ces questions, grâce aux travaux de Crozier et Friedberg notamment, la sociologie opératoire peut apporter des réponses. Etant donné qu'une révolution ou un recalibrage – c'est-à-dire un changement des règles du jeu et de la distribution des rôles – n'est pas à l'ordre du jour quotidiennement et dans toutes les situations, le changement passe par un triple processus qui affecte à la fois les représentations et l'expérience. Ce processus implique un travail qui porte sur :

- la décentration, par la prise en compte des points de vue des acteurs occupant d'autres positions dans le système (le sociologue joue un rôle de passeur et de médiateur essentiel dans cette première étape) ; même si elle n'est que mentale, l'expérience de la décentration peut provoquer de véritables conversions accompagnées de changements importants de comportement.
- l'accord ou le consensus sur un diagnostic, qui fait que l'ensemble des acteurs partage une même analyse de la situation de départ. Même si cet accord résulte de l'expression des points de vue parfois contradictoires des acteurs et des échanges que leur diffusion a suscités, le rôle du sociologue se révèle encore une fois essentiel, dans la mesure où c'est à lui qu'il revient de mettre en forme l'analyse, de proposer une lecture de la situation qui fait sens, de faire émerger le « *pattern which connects* ». Là aussi, la découverte de la logique à l'œuvre dans le système de relations et la manière dont les acteurs s'en approprient l'analyse constituent un aspect essentiel du processus de changement : lorsqu'on a le sentiment d'avoir les clés expliquant une situation donnée, on se retrouve soudain avec des perspectives et des moyens d'action nouveaux.
- la mise en œuvre d'une stratégie de changement autogérée par les acteurs, qui leur permet de faire l'expérience, au moins pendant une période limitée, d'autres modes de relations, d'autres distributions de rôles et d'autres valorisations des compétences. Les groupes de projet, souvent décriés, constituent un excellent outil de travail, pour autant qu'ils soient non-hiérarchiques et autogérés ; le sociologue y joue un rôle essentiel de garant du cadre de l'expérience « hors normes » vécue au sein de l'organisation. Si tout va bien – c'est-à-dire si le mandant n'intervient pas pour stopper ou dénaturer l'expérience – le processus aboutit à un changement réel. Bien plus que le changement organisationnel concret opéré, l'expérience faite par les acteurs que le changement est possible et qu'ils en ont été les principaux protagonistes constitue le

résultat le plus important du processus ; cette expérience modifie durablement et profondément les représentations des acteurs et donc leur capacité à transformer les systèmes de relations dans lesquels ils vivent. En d'autres termes, elle favorise leur autonomie.

Pour faire évoluer les représentations – ou simplement en comprendre la logique – il faut aussi parfois les confronter à une vérification factuelle. Les réalités construites par les acteurs ne correspondent en effet pas toujours aux faits observables, même considérés d'un point de vue sociocentré. L'usage de simples données chiffrées peut se révéler d'une aide précieuse à cet égard.

#### Exemple 5 : Quand les faits contredisent les représentations

Dans le cadre d'un mandat portant sur l'identité professionnelle des policiers en uniforme [FELDER 1998], la phase de contacts préliminaires a donné lieu à des rencontres dans toutes les brigades et à tous les niveaux de la hiérarchie. Lors de ces contacts relativement informels, tous nos interlocuteurs sans exception ont évoqué les difficultés de leur métier et les retombées négatives qui s'ensuivaient au plan de la vie privée : « *C'est bien connu, d'ailleurs toutes les études le montrent, c'est la même chose ici qu'en France ou aux Etats-Unis : le taux de divorce des policiers est particulièrement élevé* ».

Cette question ne figurait pas explicitement dans la grille des cinquante entretiens en profondeur qui ont suivi ces contacts préliminaires, mais un certain nombre de gendarmes l'ont spontanément abordée, pour répéter la même chose.

Le moment du rapport final venu, nous avons commencé par rédiger un chapitre présentant des données statistiques de base sur le corps de la gendarmerie, ventilées selon les variables usuelles de sexe, d'âge, de niveau de formation, d'origine régionale, d'état civil, de religion, etc. Pour inclure la dimension d'une divorcialité plus élevée que la moyenne, les données concernant la population globale de référence ont été compulsées par routine. C'est avec une certaine surprise que nous avons alors constaté, après vérification :

1. Qu'à classe d'âge et à périodes comparables, les gendarmes se marient *plus* que la moyenne de la population ;
2. Qu'à classe d'âge et à périodes comparables, ils divorcent environ *deux fois moins* que la moyenne ;
3. Que dans toute la gendarmerie, c'est la brigade d'intervention – la plus exposée au danger physique, au stress et à des rythmes de travail totalement imprévisibles – qui connaît le taux de divorce le plus *bas*.

Cette expérience est particulièrement intéressante pour deux raisons. D'une part, elle montre que l'approche qualitative ne saurait se passer des données purement quantitatives, ne serait-ce qu'à des fins de comparaison ou de vérification (nouvelle preuve que la querelle méthodologique « qualitatif contre quantitatif » n'a pas lieu d'être). D'autre part, l'écart entre la réalité des faits et la perception des acteurs pose le défi de comprendre ce qui fait que les gendarmes, contre l'évidence, partagent tous la conviction que leur mariage est mis en danger par leur activité professionnelle. Cet écart ouvre de nouvelles perspectives d'analyse, sous forme de question : de quoi parlent en réalité les gendarmes lorsqu'ils affirment divorcer plus que les autres ?

#### La perspective hiérarchique : le pouvoir comme analyseur

Le cinquième principe opératoire s'énonce « Il faut considérer les faits sociaux comme des structures hiérarchiquement ordonnées ».

Dans le monde social comme dans l'ensemble du monde vivant, l'organisation est synonyme d'ordre et de hiérarchie. Parce que ces deux termes sont idéologiquement suspects à notre époque, on omet d'en analyser la signification réelle. La vie ne peut pas se développer sans ordre et sans hiérarchie. Par exemple, un corps humain se développe et s'organise selon un ordre donné, d'abord dans le fœtus, puis après la naissance ; un doigt est une partie du corps qui se trouve toujours après le coude et l'avant-bras, et qui appartient toujours à une main. Si cet ordre n'est pas respecté, quelque chose de grave s'est produit au plan génétique et on se trouve devant une difformité de type monstrueux. De même, dans le corps, les différents organes fonctionnent de manière systémique mais dépendent tous de la régulation provenant du cerveau et du système nerveux. Il existe des organes vitaux sans lesquels un corps ne peut pas vivre, même avec un cerveau et un système nerveux en bon état ; mais si le cerveau est touché, le bon fonctionnement des organes vitaux n'a plus de sens. Le langage exprime d'ailleurs très crûment cette perte lorsqu'il parle de « légume » : avec le cerveau, le corps humain perd son appartenance au monde de la matière animée et se voit rétrogradé au niveau végétatif. La métaphore joue aussi dans l'autre sens : lorsqu'on veut parler de la direction d'une entité sociale, on parle de « la tête » d'une organisation ou d'une entreprise.

L'ordre désigne donc la succession dans laquelle les éléments d'un tout sont organisés ; la hiérarchie désigne, dans la structure en boucle du fonctionnement du tout, le lieu central de la régulation ainsi que les liens de subordination qui en découlent. Ordre et hiérarchie sont donc indissociables ; au plan social, ils sont synonymes de pouvoir. Cela dit, il existe toutes sortes de formes d'ordre et de hiérarchie possibles dans le monde social. Dans les systèmes démocratiques, le pouvoir est exercé par la base de l'organisation : les citoyens dans les systèmes politiques ou l'assemblée générale des membres dans les associations ; dans ces cas, il existe bien une « tête » (le gouvernement, le comité directeur), mais elle peut être remplacée par la volonté de la base.

Il est important de souligner que pouvoir et domination ne sont pas synonymes, même si certaines formes de pouvoir sont des structures de domination : le pouvoir désigne le type d'ordre et de hiérarchie organisant un système donné ; la domination est une stratégie de verrouillage de l'accès au pouvoir ; le pouvoir est nécessaire, la domination est arbitraire. Le pouvoir se définit comme capacité de définition, d'organisation, de mise en œuvre et de régulation ; la domination comme capacité de blocage et de monopolisation.

L'analyse de l'ordre, de la structure hiérarchique et du pouvoir sont indispensables si l'on veut comprendre quelque chose à l'organisation d'un système-client et faire émerger la logique des rapports qui la sous-tend. La sociologie classique a très largement mis en évidence la différence existant entre pouvoir formel et pouvoir informel ; dans un monde idéal, les deux coïncident ; dans la réalité, le pouvoir informel existe parce que les qualités personnelles, les actes et les comportements relationnels des individus ne sont pas toujours en accord avec les rôles qu'ils sont censés jouer. Un pouvoir informel émerge toujours pour pallier aux insuffisances du pouvoir formel ; il émerge aussi lorsque des espaces ne sont pas contrôlés ou que des fonctions ne sont pas remplies. Comme il est impossible de contrôler tous les espaces (sauf en dictature, et encore), il existe toujours des zones de pouvoir informel dans les organisations sociales, aussi policées soient-elles, et aussi compétentes soient les personnes exerçant des fonctions de pouvoir.

Le fait de considérer le pouvoir comme un analyseur est une des intuitions essentielles de l'AI ; la capacité à comprendre l'importance de ce principe opératoire est très répandue

parmi les militants politiques et les personnes ayant fait l'expérience de l'action collective. Parce qu'il a travaillé sur le terrain avec les syndicats américains, Crozier a développé une théorie et forgé des outils qui n'auraient pas vu le jour s'il était resté un pur sociologue académique. Analyser la structure de pouvoir (c'est-à-dire l'ordre et la hiérarchie qui organisent un système-client), comprendre comment s'articulent les différents niveaux et s'organisent les relations entre eux, observer comment s'exerce le pouvoir formel et où se développe un pouvoir informel représentent pour le sociologue une activité incontournable : à travers l'analyse du pouvoir, c'est l'essence du fonctionnement de l'organisation qui se dévoile et s'explique. Tant les interactions quotidiennes que la forme dynamique qui les structure sont déterminées par le type d'ordre et de hiérarchie qui les organise.

### Exemple 6 : L'autorité Impossible

Un mandat portant sur les cadres du système d'enseignement genevois [FELDER 2001b] a permis d'analyser une dynamique de fonctionnement qui illustre à la fois un style de relations, une structuration particulière du pouvoir et le non-respect d'une des règles élémentaires de l'organisation (cf. infra).

Dans le système éducatif très centralisé du canton de Genève, le pouvoir de la hiérarchie est contrebalancé par des procédures de consultation censées permettre d'éviter blocages et conflits. A travers ses représentants institutionnels, « la base » est associée aux processus de réflexion et de décision. Le même type d'organisation s'observe dans les trois ordres d'enseignement (primaire, secondaire I, secondaire II) : la structure hiérarchique administrative est doublée d'une structure représentative des enseignants qui intervient à chaque niveau du système.

Les associations d'enseignants sont à la fois des syndicats corporatistes qui défendent les intérêts de leurs membres, des associations professionnelles qui élaborent les normes didactiques et accompagnent l'évolution de la pratique enseignante, et des groupes de pression qui agissent sur le terrain politique. Cette triple nature leur permet de se poser en interlocuteurs du pouvoir au niveau le plus élevé, et de négocier avec la tête du Ministère des orientations auxquelles les cadres administratifs et les directeurs d'établissement doivent ensuite s'adapter. Ayant accès au plus haut niveau de discussion et de négociation, les représentants des associations ne se privent pas de jouer de leur pouvoir. Ils retirent ainsi les bénéfices d'une position d'autorité sans en assumer aucun des inconvénients. Les fonctions d'autorité « normales » sont dès lors totalement dévalorisées. Comme l'exprime crûment une enseignante, « *Pourquoi je serais doyenne, sous la botte d'un directeur, alors qu'en étant à l'association, je vois le Ministre ou le Secrétaire général quand je veux ?* »

Les associations d'enseignants ne sont pas seules à « doubler » l'autorité de la structure hiérarchique ; dans l'enseignement secondaire, il s'y ajoute encore les structures représentatives des groupes de discipline, agissant au plan de la didactique, de la pédagogie et du plan d'enseignement. Par le même mécanisme, les représentants de ces structures ont accès au Ministère et se positionnent quasiment d'égal à égal avec la direction centrale ou les directeurs d'établissement.

Etant donné l'insertion structurelle d'un contre-pouvoir au plus haut niveau du système, toute velléité de changement des règles du jeu se heurte inévitablement à un blocage. Tout se passe comme si l'affrontement ouvert avec les différents groupes d'intérêts devait être évité à tout prix. En effet, le risque encouru est grand que le conflit soit immédiatement porté au plan politique et sur la place publique, échappant ainsi à la rationalité et à la logique professionnelles, mettant parfois en péril des années de travail. Pour éviter cette situation, chaque prise de décision est assortie d'un long et laborieux processus de négociation souvent lent à aboutir. Etant donné l'affaiblissement de la structure hiérarchique formelle, toute décision (même négociée) peut être remise en question. Qu'un groupe d'intérêt soit insatisfait d'une décision, il a le pouvoir d'en bloquer la mise en œuvre.

Partant des intentions les plus louables (associer la base aux décisions et éviter les conflits), le modèle basé sur l'existence d'une double hiérarchie de type participatif rend ainsi « l'autorité impossible », en aboutissant de fait à la délégitimation et à l'impuissance des directeurs d'établissement ainsi qu'à un dysfonctionnement général du système.

## Les règles élémentaires de l'organisation

Le tour d'horizon des principes opératoires de la sociologie d'intervention ne serait pas complet si l'on n'abordait pas certaines règles spécifiques liées au fonctionnement hiérarchique des systèmes sociaux. On a choisi ici de les nommer « règles élémentaires de l'organisation », mais on aurait aussi pu les appeler « principes fondamentaux de l'écologie relationnelle ». Ces règles sont connues par ailleurs sous le nom de théorie des types logiques et sont abondamment citées par les théoriciens de la communication et les systémistes ; le non respect de ces règles entraîne diverses formes de pathologie de la communication : on connaît la théorie de Gregory Bateson sur le *double bind*, les écrits d'Yves Barel sur le paradoxe, les études des différents auteurs de l'école de Palo Alto sur les conflits de couple et les situations de crises familiales. Toutes ces études insistent beaucoup sur les jeux de langage et les paradoxes de la communication interpersonnelle. Pratiquement aucune ne fait le lien avec le domaine social, à l'exception de Gregory Bateson dans ses écrits anthropologiques sur Bali, qui se rapprochent d'une étude de la formation de l'habitus.

Or, comme le dit Bateson lui-même, « *Toutes les formes, descriptions, etc. – y compris celles immanentes aux organismes – sont comme le langage* » [BATESON & BATESON 1987, p. 166]. Le « langage » de l'organisation, c'est-à-dire sa forme, son style, la logique dynamique des relations qui la structure peuvent aussi entraîner des pathologies si les règles élémentaires de l'organisation (par analogie à celles de la communication) ne sont pas respectées. Ce transfert de la théorie des types logiques des relations langagières et interpersonnelles aux relations organisationnelles et sociales est d'autant moins problématique que la théorie en question est purement formelle et sans visée concrète à l'origine. Ses inventeurs Bertrand Russell et Alfred North Whitehead sont mathématiciens et logiciens, et leur contribution est liée à la théorie des ensembles aujourd'hui bien connue des écoliers.

Les principes dont découlent les abondants écrits des systémistes et des spécialistes de la communication tiennent en deux phrases : « Une classe ne peut pas être membre d'elle-même » et « Il faut respecter la hiérarchie des niveaux logiques ». Pour illustrer ces deux règles au plan sociologique, on prendra un cas de figure classique qui les synthétise : une pathologie organisationnelle (c'est-à-dire des « problèmes ») surgissent dans n'importe quel type d'organisation lorsque l'organigramme montre qu'un membre de la direction se retrouve membre d'un niveau opérationnel sous la responsabilité d'un de ses subordonnés.

Dans le domaine social, la nécessité et l'opérationnalité des « règles élémentaires de l'organisation » se révèle dans tous les cas où elles sont violées, car à chaque fois des problèmes surgissent. Le non-respect de ces règles élémentaires s'exprime par des « erreurs » d'organisation qui sont malheureusement très courantes : les doubles lignes hiérarchiques (un membre d'une organisation dépend en même temps de deux responsables hiérarchiques) ; les « doubles casquettes » (un individu exerce des responsabilités à des niveaux et à des titres différents) ; le non-respect de la ligne hiérarchique dans la communication (particulièrement problématique dans le sens descendant, quand la direction communique directement avec le niveau le plus éloigné sans en informer les niveaux intermédiaires) ; les confusions de rôles (quand l'organisation laisse exercer des compétences et accomplir des actes à un personnel dont ce n'est pas le domaine professionnel ni le rôle prescrit), etc. Toutes ces situations engendrent des paradoxes organisationnels que le professeur et psychanalyste Paul Racamier n'hésite pas à qualifier de perversions institutionnelles [RACAMIER 1995] ; elles

entraînent évidemment des souffrances individuelles non-négligeables et des dysfonctionnements profonds.

Une conscience intuitive de l'importance de ces règles transparait dans le principe de séparation des pouvoirs, instauré comme règle fondamentale du fonctionnement démocratique deux siècles avant la découverte de Russell et Whitehead<sup>13</sup>. L'enjeu de la séparation des pouvoirs n'est pas seulement une question de principe ; c'est un mécanisme de défense primordial contre les pathologies graves de l'organisation sociale suscitées par les abus de pouvoir.

Les règles issues de la théorie des types logiques constituent un outil irremplaçable pour le sociologue, en lui permettant de poser des diagnostics essentiels en situation d'intervention. Comme on l'a déjà relevé, il existe très peu d'analyses sociologiques publiées à ce sujet, alors que les situations concrètes abondent de pathologies organisationnelles liées au non-respect de ces « règles élémentaires de l'organisation ».

#### **Exemple 7 : L'enfer est pavé de bonnes Intentions**

L'exemple 6 illustre comment la double hiérarchie, surtout formalisée, peut être source de dysfonctionnement. Mais le respect des règles élémentaires de l'organisation n'est pas toujours aisé ; il arrive même paradoxalement qu'on les viole parce qu'on a essayé d'en tenir compte.

Aujourd'hui rattachée à une entreprise publique de gestion de l'eau et de l'électricité, l'usine d'incinération d'ordures évoquée dans l'exemple 1 était à l'époque directement rattachée au Ministère de l'aménagement et de l'énergie. Au plus fort du conflit, le ministre juge utile de discuter avec les syndicats. Des rencontres sont donc organisées avec les secrétaires syndicaux centraux et les représentants syndicaux de l'usine. A un moment donné, le ministre estime que la direction de l'usine doit connaître la teneur des propos échangés. Il l'invite alors à assister aux discussions à titre d'observateur.

Le résultat se révèle catastrophique. Dès leur retour à l'usine, les représentants syndicaux se vantent d'avoir discuté d'égal à égal avec le ministre, alors que la direction n'a rien eu à dire. De leur côté, les membres de la direction sont ulcérés : on les a assis le long d'un mur sans les associer à aucun moment à une discussion dont ils ont été les témoins muets ; ils se sentent bafoués dans leur autorité, ouvertement nargués au sein de l'usine depuis cette fameuse séance.

L'intention du ministre était bien évidemment de respecter les niveaux hiérarchiques dans la communication, en faisant en sorte que la direction de l'usine entende directement tout ce qui se disait entre le ministère et les syndicats. Mais en réalisant un équivalent physique du « copie à... » des courriers officiels, le ministre a oublié que la communication ne se réduit pas à un échange d'informations verbales. En plaçant les membres de la direction sur des chaises alignées le long d'un mur et en ne les associant à aucun moment à la discussion, il a délivré un message symbolique puissant qu'étrangement, il a été le seul à ne pas décoder .

On conclura en soulignant que les cinq principes opératoires ainsi que les règles élémentaires qui viennent d'être exposés sont indissociablement liés. Ils forment un tout qui oriente le regard du sociologue, contribue à sa capacité analytique et lui permet de désigner les zones du champ ou du système considéré où il est avantageux ou nécessaire d'intervenir.

<sup>13</sup> preuve que la sagesse de la conscience processuelle peut parfois suppléer aux connaissances formelles ?

## VIII. LES CADRES DE LA PRATIQUE

La pratique professionnelle de la sociologie d'intervention ne se définit pas uniquement par son approche théorique ; elle implique aussi des définitions spécifiques liées à la pratique.

La première partie de cet ouvrage a largement décrit la problématique de la professionnalisation ; elle a mis en évidence les dimensions sociologiques (position, statut posture) qui définissent l'identité professionnelle du sociologue praticien ; elle a précisé les différenciations liées à la praxis qui fondent cette identité : conception de l'usage social de la sociologie et du rôle du sociologue, type de relation avec le terrain, rapport à la théorie. On ne reviendra donc pas ici sur ces aspects. Il reste à démontrer qu'en plus de ces aspects et d'une approche théorique spécifique, le métier de sociologue praticien se distingue par la définition d'un objet, par une méthodologie et par une déontologie qui lui sont propres.

### 1. L'OBJET

#### Domaine d'activité

Comme on l'a déjà évoqué dans la première partie, la sociologie d'intervention ne se distingue pas par son champ d'activité ; elle ne constitue pas une « spécialité » comme la sociologie de la famille, de la religion, de la santé, etc., mais se conçoit d'emblée comme généraliste et transversale. Le champ d'intervention est déterminé par la provenance de la demande : le sociologue peut aussi bien intervenir dans l'administration étatique, dans le système de santé, dans la sphère culturelle, dans le système scolaire, dans le domaine social, aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public, le monde associatif ou les organisations non-gouvernementales, etc.

Le même type de besoins s'expriment et le même type de compétences sont sollicitées dans ces différents types de contextes : besoin de comprendre une situation qui échappe en partie au contrôle des acteurs, assorti d'une demande de diagnostic et de pistes pour faire évoluer la situation ; besoin d'une aide extérieure pour résoudre un problème récurrent que le système-client n'arrive pas, malgré ses efforts, à faire évoluer correctement ; besoin d'un accompagnement dans un processus de changement ou de redéfinition des objectifs et/ou des modes d'action ; besoin d'un soutien « neutre » lors d'une démarche de bilan interne ; besoin d'un tiers garantissant un certain cadre lors de discussions exploratoires et informelles ou lors de négociations délicates suite à un conflit ; besoin de compétences analytiques et d'une capacité à formuler des scénarios prospectifs, etc.

Par certains de ses aspects, la sociologie d'intervention partage des points communs importants avec deux branches classiques de la discipline, à savoir la sociologie des organisations et la sociologie du travail, qui ont toutes deux contribué à fournir des éléments essentiels de la boîte à outils du praticien de l'intervention. Il n'est cependant pas possible de considérer l'intervention comme un sous-produit de l'une ou l'autre de ces spécialités ; elle se définit en effet comme une pratique originale et spécifique.

Pour définir plus explicitement les compétences spécifiques à cette pratique, on peut définir la sociologie d'intervention comme

- traitant des ensembles organisés et des systèmes d'action collective, quelle que soit leur nature, leur taille et leur importance ;
- compétente en matière d'analyse des logiques de relations internes qui structurent ces ensembles organisés ou ces systèmes d'action ;
- compétente en matière de régulation (structurelle) des systèmes de relations ;
- compétente en matière de mise en œuvre du changement.

(Ces différentes définitions s'éclaireront et se concrétiseront lorsqu'on abordera le point concernant la méthodologie).

La sociologie d'intervention est d'abord et avant tout une sociologie des processus, qui s'attache à la perception des formes (*patterns*) plus que des contenus : comme on l'a déjà souligné, on observe les mêmes mécanismes à l'œuvre dans tous les champs d'activités spécialisés, aussi bien une toute petite association de type bénévole que dans une grande organisation professionnelle, autant dans le public que dans le privé. Le contenu n'est pas indifférent au sociologue, au sens où l'on n'intervient pas de la même manière « chez » des gendarmes que « chez » des spécialistes de la culture, « chez » des managers ou des militants. Le sociologue sera obligé de se familiariser avec le contexte spécifique de chacun de ses systèmes-clients (c'est en ce sens qu'il est généraliste) ; il ne poussera cependant pas ses investigations jusqu'à en devenir spécialiste ; son attention se concentrera sur la dynamique interne de ce « petit monde » unique par les personnes qui le composent et par son style, mais éminemment social en ce sens que la logique des rapports qui le structure appartient à un univers limité de possibles, institutionnellement (au sens de l'AI), historiquement et structurellement déterminés.

L'objet spécifique de la sociologie d'intervention pourrait être défini comme « la dynamique (ou la dialectique) du processus et de la forme dans les systèmes d'action collective ». Mais il s'agit là d'une définition bien abstraite pour une pratique qui se caractérise par une visée essentiellement concrète.

### **Type d'activité**

La sociologie d'intervention travaille au cœur des rapports sociaux concrets ; elle répond à des demandes et vise à obtenir, sinon des « résultats » au sens de l'efficacité économique, du moins des changements au plan de la dynamique interne des systèmes de relations. Comme on le verra au point suivant concernant la méthodologie, ce n'est pas le sociologue lui-même qui agit et qui obtient des résultats ; son rôle est de favoriser les dynamiques qui permettent au système-client d'effectuer les (r)évolutions nécessaires.

Impliquer directement le sociologue dans le concret des rapports sociaux à titre professionnel constitue pour certains une transgression impardonnable : on se souvient de l'imprécation « *il n'y aura pas de médecins-dentistes du social* » (cf. chapitre 3), ou de Bourdieu fustigeant les « *sociologues jaunes* » dans le film *La sociologie est un sport de combat* [CARLES 2001]. Dès lors, l'engagement sociologique concret ne peut paradoxalement s'exprimer que dans le cadre d'une prise de position ou d'une lutte de

type idéologique <sup>1</sup>. Pour toute une génération de sociologues, l'enjeu consiste précisément à inverser le point de vue : une activité sociologique professionnelle peut et doit se développer du côté de la pratique et du concret social. On en arrive alors, inévitablement à la question du savoir positif et des normes. Le chapitre 7 a montré qu'il existe un savoir théorique positif qui se traduit directement en principes opératoires. Que certains préfèrent en rester à l'abstraction théorique est une chose ; mais cela ne remet d'aucune manière en cause l'opérationnalité effective de certains concepts. Le fait que la sociologie puisse être efficace remplit d'horreur certains, qui craignent que cette efficacité puisse être mise au service des mécanismes de domination sociale. Cette crainte est infondée pour une raison simple : l'efficacité opératoire de la sociologie repose sur une approche théorique incompatible avec les stratégies de domination. La compréhension réelle de la dynamique sociale conduit en effet à privilégier la capacité d'action autonome des systèmes-clients, au plan collectif comme au plan individuel. Il est impossible et paradoxal d'imaginer pouvoir mobiliser les membres d'un système-client en vue d'un changement qui n'aboutirait qu'à renforcer la domination. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle on ne voit jamais d'intervention sociologique dans les entreprises cotées en bourse et soumises à un conseil d'administration guidé par la rentabilité immédiate ; dans ce type de contexte, la motivation ne peut être obtenue (on pourrait presque dire achetée) que par de très conséquents avantages matériels <sup>2</sup>.

Que l'intervention sociologique soit incompatible avec les stratégies de domination n'a rien à voir avec le fait qu'elle vise à faciliter un fonctionnement plus efficace des systèmes d'action collective. L'efficacité organisationnelle, en soi, ne met en danger ni la démocratie, ni l'autonomie ; sous certains aspects, elle en est même la condition.

Mais plutôt que de se référer à l'économique ou au politique, on préférera utiliser la métaphore organique. Ce que les postulats théoriques de base et les concepts opératoires de la sociologie d'intervention permettent de comprendre, c'est qu'il existe des relations saines et d'autres qui ne le sont pas ; il existe des logiques et des systèmes (structures dynamiques) de relations relativement « normaux » et d'autres qui sont dysfonctionnels. Dans le corps social comme dans le corps individuel, la dysfonction crée inévitablement de la souffrance, soit immédiatement en cas de crise aiguë, soit à la longue, en cas d'installation progressive d'un dysfonctionnement non perçu. L'action du sociologue pratiquant l'intervention à titre professionnel peut, métaphoriquement, être comparée à l'action d'un chiropraticien ou d'un acupuncteur qui intervient pour rétablir équilibre et dynamique dans un corps dont une des composantes « bloque » ou occasionne une souffrance. Comme chacun peut en faire l'expérience, dans ces cas-là,

1. l'intervention directe est souvent éloignée du symptôme dont se plaint le client (une douleur lombaire peut être soignée par une intervention sur les cervicales) ; le problème structurel n'est souvent pas sensible ;
2. l'intervention en cas de crise aiguë est plus courte et plus aisée que lorsque qu'une chronicité s'est établie, pour autant qu'on intervienne dès le tout début de la crise ;

---

<sup>1</sup> Encore qu'il faille nuancer : avec *la Misère du monde*, Bourdieu s'éloigne de la conception positiviste et abstraite du métier de sociologue qu'il avait prônée jusque-là pour adopter une posture plus compréhensive.

<sup>2</sup> Ainsi l'industrie pharmaceutique suisse, par exemple, offre-t-elle très discrètement des conditions extraordinaires à ses cadres et à certains employés pour se garantir leur attachement : appareil et frais téléphoniques, voiture, essence, assurance-maladie, repas de midi entièrement ou partiellement financés par l'entreprise et donc non fiscalisés ; quatorzième salaire, séminaires de formation dans des lieux touristiques de haut standing, accès facilité à des centres de soins, de fitness, de sport, etc., sans compter l'intéressement aux bénéfices.

3. le but n'est pas d'atteindre une norme idéale, mais l'équilibre relatif de l'ensemble unique considéré, compte tenu de son histoire et de ses particularités ;
4. le but n'est pas d'atteindre un rendement maximal, mais de faire en sorte qu'une dynamique interne reprenne le dessus et que les blocages cèdent ;
5. les blocages et les dysfonctionnements ne sont pas « attaqués » de front ; on change la dynamique de l'ensemble pour permettre autant que possible une dissolution naturelle et non violente des blocages et dysfonctionnements ;
6. en cas de besoin (quand l'organisme est déjà affaibli par d'autres événements), il peut s'avérer utile d'aider les processus de réorganisation internes par des adjuvants externes (médicaments, thérapies additionnelles, mise au repos total), pour autant qu'ils respectent la logique du système.

En ce qui nous concerne, après plus d'une décennie de pratique quotidienne de l'intervention, les parallèles apparaissent de plus en plus évidents entre les thérapies manuelles ou holistiques concernant le corps physique individuel et l'intervention sociologique sur la dynamique structurelle du corps social. Les six points énumérés plus haut s'appliquent mot pour mot à l'intervention sociologique, y compris le sixième : il arrive qu'une intervention inclue la mise en place d'adjuvants externes provisoires (experts techniques, forces de travail d'appoint), de « médicaments » (mise en place de dispositifs spécifiquement destinés à calmer une souffrance aiguë : écoute, prise en compte de la parole non entendue, actions symboliques), d'interruption d'activité momentanée (absence d'une association sur le terrain, organisation de journées au vert dans une entreprise, etc.).

L'intervention sociologique n'est pas que réparatrice ; comme on l'a vu, elle peut aussi viser l'évolution des structures et de leur dynamique interne, indépendamment de tout problème particulier. Dans ce cas-là, la métaphore est plus orientée vers la prévention et le sport : comment perdre des kilos ; comment rester souple et en bonne santé malgré l'âge ; comment cesser de fumer ; comment réorganiser la vie quotidienne après un changement radical de contexte (naissance, mariage, retraite, décès, émigration, événements traumatiques, changement de métier, etc.). Tout comme les individus, les systèmes d'action collective sont confrontés à des nécessités de changements de ce type ; le plus souvent, ces changements sont effectués sans aide externe, mais dans certains cas, la nécessité d'un accompagnement se fait sentir.

Cet ensemble de pratiques ne font pas du sociologue un « mécanicien du social », car précisément rien dans le social n'est mécanique. Chaque situation est unique dans sa complexité ; plutôt que l'application de règles et de recettes, c'est la reconnaissance de cette complexité, la compréhension des processus ainsi que la recherche d'invariants qui caractérisent la pratique de l'intervention sociologique.

La métaphore organique a cependant ses limites. Le travail du sociologue pratiquant l'intervention n'est pas directement thérapeutique ; les compétences mise en œuvre sont de nature essentiellement analytique et stratégique.<sup>3</sup> Le sociologue pratiquant l'intervention n'est pas un intervenant, au sens où il ne devient jamais acteur, fût-ce provisoirement, dans le système-client qui le mandate. C'est toute la différence avec la

---

<sup>3</sup> Il est tout à fait significatif à cet égard que Michel Crozier ait choisi de nommer « Analyse stratégique » le type de sociologie qu'il a développée.

recherche action. Le sociologue reste externe à l'organisation et à son système d'action ; sa contribution propre est spécifiquement professionnelle et implique

- la compréhension d'une dynamique structurale ;
- la capacité à fournir aux acteurs une analyse de cette dynamique qui fasse sens pour eux ;
- un sens stratégique permettant de mettre en évidence les zones d'action prioritaires ainsi que les modalités d'action les plus appropriées.

Cette contribution professionnelle est indissociable d'une méthodologie dont les principes sont aussi simples que rigoureux.

## 2. LA MÉTHODOLOGIE

### **La demande, une condition *sine qua non***

La règle première en matière d'intervention est absolument incontournable : il n'y a pas d'intervention sans demande. C'est la demande qui fonde l'intervention, la posture, la méthode.

Ce principe fondateur est ancien ; il est commun à tout le courant analytique. C'est le courant psychanalytique qui est à l'origine de cette règle fondatrice, énoncée par Freud et reprise aussi bien par l'analyse institutionnelle classique que par la psychosociologie d'inspiration analytique. La nécessité impérative d'une demande explicite est soulignée notamment par Jean Dubost [DUBOST 1987, p. 176], qui exclut toute intervention décidée unilatéralement (cf. chap. 5) ainsi que par Georges Lapassade et René Lourau [LAPASSADE & LOURAU 1971, pp. 199 ss], repris par Remi Hess et Antoine Savoye [HESS 1981, pp. 35 ss, HESS & SAVOYE 1993, pp. 101 ss]. On sait que dans la pratique, les chercheurs universitaires ont souvent contourné ce principe essentiel, pour une raison simple : la demande étant inexistante, il fallait s'y substituer ou la susciter d'une manière ou d'une autre. Or intervenir sur la base de pseudo-demands, c'est violer un autre des principes méthodologiques fondamentaux de l'intervention, qui est celui de l'extériorité, dont on traitera plus loin.

Pourquoi l'existence et la formulation explicite et autonome d'une demande externe constituent-elles la règle fondamentale et la condition *sine qua non* de toute pratique professionnelle de l'intervention ? Parce que l'existence et la reconnaissance d'une demande externe définit un type de relation, un cadre, des règles qui conditionnent l'existence même et la réussite de l'intervention. S'il existe une demande, les deux parties entrent en négociation sur un contrat clairement défini qui explicite les rôles et les attentes respectives ainsi que le cadre et les règles de l'intervention. Si le sociologue ne s'autorise que de lui-même, il se place dans une position de pouvoir symbolique qui implique

- l'objectivation des acteurs appartenant au pseudo système-client qui est la cible de l'intervention ;
- la non-entrée en relation (sauf sur un mode de domination) et l'absence de cadre contractuellement négocié ;
- l'absence de reconnaissance du sociologue par le pseudo système-client ainsi que l'absence de pertinence de ses propos pour les acteurs.

Dans les années 70, les sociologues contournaient ces obstacles en se plaçant au même niveau que les acteurs, soit par l'implication directe dans le système-client (recherche-action), soit par le militantisme (confusion de la sociologie et de l'activité politique). La pratique de la sociologie comme métier (c'est-à-dire comme gagne-pain) ne permet plus ces amalgames. Pour paraphraser Jean Dubost, « *c'est en tant que professionnel que le sociologue doit intervenir, et non pas comme ami, comme camarade ou comme collègue* » [DUBOST 1987, p. 176].

La demande n'est pas seulement une condition *sine qua non* parce qu'elle détermine le type de relation et le cadre propres à l'intervention ; elle l'est aussi parce qu'en elle-même et indépendamment de la relation qui s'instaurera avec l'intervenant, elle est déjà porteuse de tout ce qui se jouera dans l'intervention une fois le contrat accepté. De ce constat étonnant mais vérifiable découle la règle subsidiaire de l'analyse de la demande, qui constitue le moment fondateur et initial de l'intervention. Son importance a été systématiquement soulignée par tous les auteurs appartenant au courant de l'AI ; dans les années 70, les analystes institutionnels et les socialistes allaient même jusqu'à affirmer que l'analyse de la demande, c'était l'intervention elle-même. Sans adopter une position aussi extrême, on peut néanmoins souligner l'importance effective de l'analyse de la demande comme moment structurant et prédictif de ce qui se jouera dans l'intervention. Certains ont de la peine à admettre cette règle méthodologique, parce qu'elle provient de la psychanalyse et qu'il leur paraît impensable que le psychisme et le social obéissent aux mêmes règles. Force est cependant de constater, sur la base d'une expérience qui ne s'est pas démentie au fil des ans, que la demande contient effectivement tous les aspects (positifs et négatifs) qui caractériseront une intervention donnée. Il arrive ainsi qu'après plusieurs mois de travail avec un système-client dans lequel on est entré comme dans une jungle ou une cité qui se complexifie au fur et à mesure qu'on y avance, le sociologue éprouve le besoin de retourner à la demande initiale pour, en quelque sorte, se remémorer la carte et retrouver le nord. Il est alors toujours extrêmement frappant de constater que sans qu'aucun des protagonistes n'en ait été clairement conscient, presque tout était dit dans la demande initiale.

L'analyse de la demande définit le champ (les limites) de l'intervention ; elle constitue donc pour le sociologue une nécessité méthodologique absolue. L'analyse de la demande doit s'interroger au minimum sur les aspects suivants :

- La demande de qui ?

Qui formule la demande, c'est-à-dire qui prend l'initiative du contact ? Qui y a-t-il derrière cette demande, c'est-à-dire de quel segment d'un système-client émane-t-elle ? Quels rapports de pouvoir, quel fonctionnement du système de relations ces deux éléments révèlent-ils ?

- Une demande de quoi ?

Quels souhaits ou quelles exigences la demande formule-t-elle ? De quoi la demande est-elle révélatrice ? Qu'est-ce qui se joue dans le système de relations avec cette demande particulière ?

- Demande et commande

La demande exprime un besoin ; la commande représente l'institutionnalisation de la demande, sa reconnaissance par une structure de pouvoir qui possède les ressources pour négocier un contrat avec le sociologue et lui donner un mandat officiel, donc

légitime. Les individus ou les groupes porteurs de la demande sont-ils les mêmes que ceux qui assument la commande ? Quel type de relations les deux groupes entretiennent-ils le cas échéant ?

- Demande officielle, demandes implicites

Tout ne peut pas être dit dans la demande : les acteurs ne peuvent ou, selon les cas ne veulent pas toujours exprimer toute l'étendue de leur demande réelle. Derrière la demande officielle existent donc souvent des demandes implicites, plus difficiles à formuler et dont le contenu est souvent problématique (un exemple courant de demande implicite consiste dans le souhait non formulé que l'intervention aide le groupe-client à se débarrasser d'un élément perturbant).

- Demande initiale et demandes subséquentes

Les demandes sont mouvantes et évoluent au cours de l'intervention, parce que les acteurs prennent conscience d'aspects de la réalité (y compris la leur propre) qu'ils ne percevaient pas auparavant. Mais si la demande est évolutive, la commande, elle, ne l'est pas. Il s'agit donc de mettre en place un dispositif qui permette de prendre en compte l'évolution de la demande tout en respectant le cadre fixé par la commande. Pratiquement, cela signifie qu'il faut définir un cadre intégrant la possibilité d'évolution de la demande initiale et officielle.

Cela étant, il faut garder en mémoire trois aspects importants :

- La demande n'est pas forcément claire ni clairement formulée. Souvent, tout ce qui est exprimé se résume à un « besoin de faire quelque chose ». Il faut faire préciser au client qui veut quoi, et l'aider à formuler plus clairement ses attentes. En ce sens, l'analyse de la demande constitue effectivement déjà de l'intervention.
- On ne peut pas répondre à toutes les demandes. Le client se fait une image du sociologue, de ses méthodes, de son style qui ne correspondent pas toujours à la réalité ; il anticipe des résultats qui ne correspondent pas toujours aux possibilités de l'intervenant ou de la situation. Pour éviter des déconvenues réciproques, il importe d'être attentif aux présupposés du client et à ses besoins réels. Le sociologue doit savoir décliner certaines offres et/ou renvoyer la demande à quelqu'un d'autre (un collègue sociologue, un psychologue, un thérapeute, un technicien de l'organisation, etc.).
- L'aspect technique du travail échappe au client, qui sous-estime la plupart du temps le degré d'investissement individuel nécessaire et les ressources internes que le système-client devra mobiliser. Il faut donc instaurer une phase de négociation pour mettre au point le dispositif d'intervention.

Enfin, il faut souligner (mais on est ici quasiment dans la pragmatique de l'intervention) l'importance du premier contact. La relation qui s'instaure entre les deux interlocuteurs lors de la formulation initiale de la demande constitue un moment charnière, un lieu de pouvoir et d'alliance à contrôler. La personne qui a initialisé le contact avec le sociologue garde tout au long de l'intervention un statut particulier – ne serait-ce que celui de porte-parole. Il importe que le sociologue ne se laisse pas entraîner à accorder inconsciemment à cette personne un statut privilégié ou une importance particulière du seul fait du contact personnel qui s'est établi lors de la demande initiale.

### Les quatre principes : extériorité, triangulation, dérangement, non-savoir

Les quatre principes méthodologiques dont il est question ici découlent directement de la règle première concernant la demande ; ils définissent la posture du sociologue d'intervention telle qu'elle a été présentée dans les chapitres 2 et 3.

La formulation de ces principes est due à deux socianalystes qu'on pouvait qualifier de « jeunes » dans les années 80, et qui restent aujourd'hui probablement les seuls à pratiquer l'intervention socianalytique à titre professionnel en France. Christiane Gilon et Patrice Ville n'ont pas à proprement parler fait œuvre de pionniers en énonçant ces principes ; mais leurs définitions sont synthétiques et frappent par leur efficacité. On reprendra donc ici quelques citations extraites d'un manuscrit non publié, dont nous ne possédons que le deuxième chapitre [GILON & VILLE 1990].<sup>4</sup>

On peut synthétiser l'apport de Gilon et Ville par une définition première : l'intervention de type socianalytique vise à faire émerger un savoir sur le social qui ne pourrait pas être dégagé par une autre méthode. Les quatre principes méthodologiques qui fondent la pratique professionnelle de l'intervention sont :

- Le principe d'extériorité

(Gilon et Ville utilisent l'appellation de « *principe clinique* »). Le principe d'extériorité est pratiquement aussi important que la règle initiale concernant la demande. Comme on l'a montré au chapitre 2, l'extériorité définit la posture d'intervention dont elle constitue la condition première au plan personnel. Le sociologue doit être totalement indépendant du système-client dans lequel il intervient ; il ne doit pas faire partie du système institutionnel qui définit ou légitime le système-client. Comme nous avons l'habitude de le répéter, la seule vertu de l'intervenant est d'être extérieur. C'est cette extériorité qui met le sociologue en position de répondre à une demande et qui lui confère une liberté d'action dépendant du fait qu'il n'est pas pris dans les enjeux d'un système de relations concret. Selon Gilon et Ville, « *l'intervention est une méthode qui utilise les effets (libération de la parole, stratégies, alliances, résistances, acting out, etc.) de la présence d'un élément extérieur à des fins d'aide et de connaissance, d'aide par la connaissance* » [GILON & VILLE 1990, p. 242]. Le statut de détenteur ou d'agent du pouvoir symbolique ne permet pas à ces effets de se produire : on n'agit et on ne parle pas de la même manière en présence de quelqu'un qui n'a aucun enjeu dans le système-client ou en présence d'un représentant ou d'un agent du pouvoir symbolique.

- Le principe de triangulation

Le principe de triangulation se traduit par une stratégie de maintien de l'autonomie de l'intervenant et de refus d'entrer dans des jeux de pouvoir. En situation d'intervention, les différents acteurs essaient toujours d'entraîner l'intervenant à prendre parti pour eux. Il importe particulièrement d'éviter de se laisser piéger dans ce qui peut apparaître comme une alliance au profit d'un groupe ou d'un individu. Pour les acteurs, mettre l'intervenant de son côté, c'est en quelque sorte gagner la partie. Or l'intervenant se coupe de toute possibilité d'action s'il se laisse assimiler à l'un ou l'autre des acteurs individuels ou collectifs du système-client. Comme disent Gilon et Ville, « *l'intervenant n'a pas de force propre dans le champ d'intervention ; il s'offre*

---

<sup>4</sup> Cet extrait nous a été transmis à titre privé par Christiane Gilon en 1992 à la suite du dernier congrès de la SAI à Paris.

*successivement comme point d'appui mobile aux différentes forces en présence; il n'entre dans aucune alliance et maintient son autonomie et sa position d'extériorité »* [GILON & VILLE 1990, p. 244]. Il ne s'agit pas de refuser tout contact et tout rapprochement, mais de faire comprendre en pratique que les rapprochements et les contacts sont établis de la même manière avec tout le monde.

- Le principe de dérangement

Le principe de dérangement équivaut au questionnement et au travail d'analyse proprement sociologiques. En situation d'intervention, le sociologue pose les questions que personne ne pose ; il interroge la raison d'être des choses, ne considère aucun sujet comme tabou, traite le système-client comme une histoire dont il importe de rappeler les épisodes oubliés ; il s'intéresse à la genèse des relations, des structures, des modes de faire ; il révèle les dénis, les falsifications, les souffrances tues – y compris celles qui affectent la structure de pouvoir. En un mot, le sociologue dérange au sens premier du terme, il dérange parce que c'est une de ses fonctions essentielles : il met à nu l'ordre des choses, le « rangement », pour permettre de retrouver le dynamisme essentiel de l'organisation. Le dérangement est donc un principe méthodologique de base.

Dans l'optique de Gilon et Ville (qui rejoint celle de l'analyse institutionnelle classique), l'intervenant favorise l'émergence d'un savoir inconscient, travaille sur un refoulé structurant (« l'oubli » de l'histoire structurante des institutions), ce que nous traduisons souvent dans nos équipes par « soulever les tapis pour voir ce qui s'y cache », « trouver la clé des vieux placards »<sup>5</sup> ou « installer des spots dans les coins sombres ».

- Le principe de non-savoir

Le principe de non-savoir concerne la manière dont le sociologue définit sa relation avec le système-client qui le mandate. Comme on l'a déjà souligné dans la première partie, l'intervenant n'est pas un expert qui impose son savoir. Au plan concret et pratique, ce sont les acteurs eux-mêmes qui sont les experts et les vrais spécialistes du système considéré : ce sont eux qui le font vivre quotidiennement, eux qui en ont la connaissance la plus précise, eux qui détiennent les clés à la fois du savoir et de l'action. Les acteurs connaissent et maîtrisent leur réalité parce qu'ils y baignent depuis des années ; le sociologue ne fait que passer, souvent très brièvement.

Selon Gilon et Ville, « *l'intervenant est le miroir d'un savoir auquel le client n'a pas accès tout seul* » [GILON & VILLE 1990, p. 251]. Le rôle de l'intervenant consiste donc à créer un dispositif collectif qui permette de faire émerger le savoir détenu par les acteurs, savoir dont ils n'ont souvent pas conscience du simple fait de la division du travail et de l'absence d'espaces permettant la décentration. Faire émerger le savoir des acteurs implique, d'interroger sans relâche, de proposer ses hypothèses aux acteurs pour vérifier si elles font sens pour eux. Le savoir sociologique est donc un savoir de méthode, un savoir de type maïeutique, comme le soulignent tous ceux qui pratiquent l'intervention, avec ou sans cadre méthodologique défini. Les acteurs « de

---

<sup>5</sup> Le sociologue pratiquant l'intervention ne sort jamais lui-même les cadavres des placards ; son rôle se limite à en ouvrir les portes et à rendre clairement identifiables les vieux problèmes refoulés de manière à ce que les acteurs concernés puissent s'en défaire. Dans les cas où un sociologue trop zélé (souvent un débutant en matière d'intervention) se met en tête de débarrasser lui-même les cadavres des placards de ses clients, il aura la surprise de les voir réapparaître dans les endroits les plus inattendus – parfois même dans son propre espace.

base » s'étonnent souvent qu'on sollicite leur savoir et leur expérience au même titre que n'importe quel autre membre du système-client. « Je n'ai rien de particulier à dire », « mes collègues vous ont déjà tout raconté », voilà des remarques régulièrement entendues au début d'entretiens approfondis. Et bien entendu (pour autant qu'on dispose d'une bonne technique d'entretien !), la personne en question révélera souvent un aspect de la réalité étudiée dont elle est seule à détenir la clé. Nous avons coutume de dire à nos interlocuteurs que chacun d'entre eux détient une unique pièce du puzzle, certes petite, peut-être quelconque d'apparence, mais néanmoins indispensable à la construction du tout. Il est d'ailleurs frappant et souvent émouvant de constater que les acteurs en question réalisent soudain l'importance de leur très modeste contribution au moment de la restitution et de l'analyse ; en sociologie comme en menuiserie, un tout petit élément d'apparence anodine peut se révéler essentiel à la construction d'ensemble. Cet élément-là, le sociologue ne peut pas le connaître d'avance ni le découvrir sans aide ; seuls les acteurs peuvent le lui apporter.

### Les objectifs propres du sociologue

Le contrat qui lie le sociologue lui assigne des objectifs qu'il va s'efforcer d'atteindre ; en d'autres termes, il prend la demande au sérieux et fait en sorte que l'intervention puisse y répondre. Cela dit, le sociologue se doit dans toute intervention de réaliser ses objectifs propres, qui sont de nature essentiellement méthodologique.

Le premier objectif, c'est la production du savoir et plus encore du changement par les acteurs eux-mêmes. L'intervention vise à associer les acteurs à l'analyse et à la compréhension de leur situation, par le biais de techniques telles que Crozier et Friedberg les ont développées, pour ne citer que l'exemple le plus connu. Ce principe implique que le sociologue se mette en quelque sorte au service des acteurs en produisant un discours compréhensible (ce qui ne veut pas dire simplifié ou édulcoré). L'objectif n'est pas de se faire valoir professionnellement en démontrant sa maîtrise du savoir et du discours sociologique ; il est de fournir aux acteurs des outils concrets qui augmentent leur capacité d'autonomie et d'action. De ce fait, les rapports d'intervention sont souvent inutilisables en milieu académique, parce qu'ils répondent aux critères de la pratique plutôt qu'à ceux de l'objectivation et du savoir symbolique abstrait.

Le deuxième objectif propre du sociologue, c'est la distanciation et la décentration. Cet objectif se module à deux niveaux différents. D'une part, il s'agit de permettre aux membres du système-client d'effectuer un mouvement de décentration essentiel à leur prise de conscience en tant qu'acteurs. Christiane Gilon et Patrice Ville en soulignent l'importance : « *L'intervention constitue un moment particulier où les acteurs reçoivent une vision d'eux-mêmes en tant que totalité sociologique ; l'intervention les aide à se dégager des points de vues partiels (personnel, groupal, organisationnel). Ce moment court de "dégagement" peut libérer une énergie considérable ; les personnes ne se voient plus ni ne voient plus les autres comme elles en ont l'habitude. Cette prise de conscience modifie le rapport du sujet à lui-même et à son action. C'est l'occasion pour les acteurs de changer d'optique (parfois définitivement). L'intervention favorise de ce fait un réengagement différent, qui est la condition première de tout changement* » [GILON & VILLE 1990, p. 265-266].

A un autre niveau, distanciation et décentration constituent un objectif pour l'intervenant lui-même, qui doit être capable d'effectuer régulièrement une prise de distance réflexive

tant par rapport au système-client dans lequel il est immergé que par rapport à sa propre pratique d'intervention. S'il ne dispose pas d'une équipe au sein de laquelle ces moments indispensables de réflexivité sont programmés, le sociologue doit disposer de ressources mobilisables à cet effet (échanges avec d'autres professionnels, journal d'intervention, intervision, rédaction d'articles scientifiques, etc.).

### Devenir l'outil

Les quatre principes méthodologiques (extériorité, triangulation, dérangement, non savoir) et les deux objectifs propres du sociologue (production du savoir et du changement par les acteurs, distanciation et décentration) peuvent se résumer et se synthétiser dans une très courte et très élémentaire définition de la pratique sociologique, qu'une fois encore nous emprunterons à Gilon et Ville : « *L'intervenant est quelqu'un qui accepte de devenir l'instrument d'une connaissance* ». Lors des formations de base qui précèdent l'intervention d'équipes sur le terrain, nous avons l'habitude de dire que « c'est nous qui sommes l'outil » ; c'est en effet nous – les sociologues – qui sommes l'élément étranger introduit dans un système, nous qui « lisons » ce qui s'y passe (qui recueillons l'information), nous qui synthétisons les *input*, qui mettons en œuvre des capacités d'observation, d'analyse, d'empathie, de réaction. Le sociologue est lui-même une sorte d'outil sensible dont on doit lire les indications.

Dans l'idéal, cette lecture est confiée à quelqu'un d'extérieur à l'intervention ; la citation complète de Gilon et Ville énonce « *L'intervenant est quelqu'un qui accepte de devenir l'instrument d'une connaissance ; il confie le soin de gérer cet instrument à une équipe constituée de pairs en qui il a toute confiance* » [GILON & VILLE 1990, p. 277]. Ce sont donc les pairs de l'équipe d'intervention qui « lisent » les indications fournies par l'outil, à savoir le sociologue intervenant. Lorsque (comme c'est trop souvent le cas pour des raisons purement économiques) le sociologue intervient seul, il doit très nettement différencier le moment de l'intervention (c'est-à-dire de l'immersion dans le terrain) et celui de l'analyse (la structuration des observations et des *insights*). Toute la méthodologie d'inspiration ethnologique décrit dans le détail les techniques liées à ce mouvement d'aller et retour entre implication et distanciation. Chez les sociologues, on peut notamment consulter les ouvrages de Hess et de Lourau sur la technique du journal de recherche [LOURAU 1988, HESS 1989, HESS 1998] ou la contribution de Christiane Gilon et Patrice Ville sur la gestion interne de l'équipe [GILON & VILLE 1990, pp. 272 ss.].

### L'importance du cadre

Une dernière règle méthodologique, essentielle, concerne le maintien par le sociologue du cadre qu'il s'est fixé. Cette règle conditionne à la fois l'existence de l'intervention et la survie de l'intervenant : il est impératif de ne jamais plier devant aucune pression visant à faire abandonner aux intervenants leur posture, leurs principes, leur déontologie. Le respect de cette règle à première vue évidente est loin d'aller de soi. Dans un nombre non négligeable d'interventions, on rencontre en effet des tentatives d'interdire telle exploration, telle analyse, telle diffusion de résultats. L'intervenant peut aussi être l'objet de manœuvres de manipulation ou d'intimidation visant à l'impliquer dans les rapports de pouvoir, à lui faire perdre son extériorité, à entraver sa capacité de dérangement, voire à faire échouer l'intervention. Souvent, ces manœuvres sont inconscientes ou du moins non intentionnelles ; il n'est par exemple pas rare d'assister à des *acting out* qui remettent en cause l'existence même de l'intervention (maladies soudaines, accidents en série,

dysfonctionnements subits et inexpliqués, etc.). Si les intervenants cèdent, ils perdent leur crédibilité et leur légitimité. Plutôt que d'y céder, il s'agit d'intégrer les pressions et les *acting out* au processus comme des analyseurs essentiels. Cette démarche n'est pas toujours évidente, et le sociologue doit parfois purement et simplement rompre son contrat.

Pour garantir le maintien du cadre dans les meilleures conditions, le sociologue doit se souvenir que l'intervention constitue toujours une situation de stress pour le système-client, par le simple fait de la présence d'un regard extérieur. L'intervenant peut éviter les problèmes :

- en restant conscient qu'une situation de crise couplée à la présence d'intervenants extérieurs (les sociologues) peut induire dans le groupe-client des comportements-limites (passages à l'acte individuels, exacerbation des conflits, escalade et surenchère, implication d'alliés extérieurs, etc.) qu'il faut anticiper et neutraliser dans la mesure du possible ;
- en se donnant les moyens de survivre physiquement et nerveusement et de garder intacte sa capacité d'analyse : pas d'autre activité « prenante » pendant l'intervention, mise en place d'une régulation interne d'équipe ou d'un dispositif d'accompagnement individuel, programmation de moments de décompression, souci d'une bonne hygiène de vie, etc.

Mais le risque de voir le cadre remis en question ne provient pas que de situations conflictuelles. Paradoxalement, mieux l'intervention se déroule, plus elle dure et plus le risque est élevé. En effet, l'intervenant est d'autant plus susceptible d'être soumis à des pressions visant à le faire abandonner sa posture qu'il est devenu une figure intégrée dans le système-client, qu'il « fait partie des meubles », qu'il a noué des relations positives avec les divers acteurs. Le risque est alors grand que sa vigilance méthodologique s'endorme et qu'il sorte du cadre sans même s'en rendre compte. Ces situations sont tout aussi difficiles à gérer que celles où l'intervenant doit faire face à des réactions violentes. Lors des interventions de longue durée, les pièges de l'identification menacent chacun des quatre principes fondamentaux :

- l'**extériorité** de fait existe toujours, dans la mesure où le sociologue n'est pas salarié de son mandant et que sa présence dans le système-client, aussi longue soit-elle, est limitée dans le temps. La mise en péril de l'extériorité se manifeste néanmoins par une perte de l'acuité du regard due à l'habitude ainsi que par la propension à se comporter « naturellement », c'est-à-dire à émettre de temps à autre et de plus en plus souvent à mesure que le temps passe des opinions et jugements personnels sur tel ou tel événement interne au système-client, notamment dans les interactions spontanées.
- La **triangulation** est le principe qui pâtit le plus d'une longue durée d'intervention. Le sociologue se retrouve pris dans une sorte de paradoxe : une forme d'identification quasi-inévitable avec le groupe porteur du changement s'installe petit à petit, amenant à une moindre implication auprès des autres catégories d'acteurs, avec le risque d'une moindre écoute. Le fait que les personnes et les groupes les plus hostiles au changement ne considèrent pas le sociologue comme un allié rend la triangulation d'autant plus difficile. D'une certaine manière, la mise à mal du principe de triangulation est un corollaire quasi-naturel de la réussite du changement. Dit en d'autres termes, l'intervenant ne peut maintenir jusqu'au bout une équidistance avec tous les acteurs ; en fin de processus, il se retrouve plus proche de ceux qui se sont montrés les plus aptes à la décentration.

- Le **dérangement** est probablement le principe le plus facile à respecter ; le sociologue peut toujours et à tout moment être celui qui met en cause les évidences, même au cœur d'une dynamique d'intervention positive ; ce luxe de rester en quelque sorte le « fou du roi » est dû à sa position et à son statut.
- Le principe de **non-savoir** souffre aussi de la durée des mandats. Si l'intervenant joue le rôle de miroir d'un savoir au début d'une intervention, il en devient en quelque sorte le dépositaire si sa présence perdure. Il s'agit alors d'avoir la présence d'esprit de déplacer le principe de non-savoir au cœur même du processus de changement. Malgré son expérience et ses compétences, le sociologue ne doit pas céder à la tentation de devenir prophète ou démiurge ; la réalité se charge en général de le faire redescendre sur terre lorsque c'est le cas : rien ne se passe jamais jusqu'au bout comme prévu dans une intervention.

### 3. LA DÉONTOLOGIE

Une grande confusion prévaut en matière de déontologie, en sociologie comme dans beaucoup d'autres pratiques professionnelles. Les questions déontologiques sont en effet très souvent considérées comme étant de nature éthique ou morale, comme relevant d'une sorte de code de bonne conduite idéologique qui n'est pas sans évoquer la police des pensées du « politiquement correct ». Or, en matière d'intervention, qu'elle soit sociologique, médicale, policière ou éducative, la déontologie est d'abord une question pratique liée au respect d'un cadre. Elle n'a rien à voir avec une quelconque « gentillesse » de l'intervenant (on peut être charmant et violer allègrement la déontologie) ni avec son comportement personnel (un intervenant peut se permettre un style très peu orthodoxe aussi longtemps qu'il respecte strictement la déontologie).

#### Les normes professionnelles

Aussi banal que cela puisse paraître, il faut insister sur le fait que la déontologie consiste avant toute chose au strict respect de normes professionnelles clairement définies et ouvertement accessibles. En matière d'intervention sociologique, la déontologie consiste donc à respecter strictement le cadre fixé par la méthodologie. Les « spécialistes de l'intervention » déclarant que la méthodologie ne représente qu'une contrainte inutile voire castratrice doivent être considérés avec la plus grande méfiance : refuser de poser un cadre, c'est s'autoriser toutes les dérives, y compris celle de la toute-puissance.

Les principes d'extériorité, de triangulation, de dérangement et de non-savoir ne souffrent aucune exception ; dès l'instant où l'un de ces principes est transgressé, on sort des normes professionnelles. Comme on le constate souvent avec des intervenants plus ou moins improvisés appartenant au monde de l'académie ou de la recherche, l'un ou l'autre de ces principes est régulièrement ignoré, quand ce n'est pas les quatre en même temps. Les conséquences déontologiques de cet état de fait, souvent méconnues, ne sont pas banales : c'est tout le système de relations qui s'en trouve perverti, le système-client se transformant en objet et le sociologue en détenteur du savoir, voire en démiurge.

L'objectif méthodologique de la décentration peut difficilement être contourné ou abandonné sans que l'intervention perde tout son sens ; il est donc peu sujet à transgression.

Quant à l'objectif de la production du savoir et du changement par les acteurs eux-mêmes, il est effectivement très proche d'un parti-pris idéologique. Se fixer comme horizon professionnel l'augmentation de l'autonomie et de la capacité d'action des acteurs en leur fournissant des outils à cet effet constitue une prise de position sociale et politique sans équivoque. La déontologie intervient lorsqu'il s'agit de différencier très clairement pouvoir et domination. Le sociologue s'interdit d'intervenir dans les luttes de pouvoir, en faveur d'un groupe au détriment d'un autre ; le pouvoir étant inhérent à l'organisation, toute prise de position serait arbitraire et en contradiction flagrante avec le principe de triangulation. En revanche, le sociologue se doit de mettre en évidence les mécanismes de domination et de fournir aux acteurs les outils nécessaires à lutter contre les captations de ressources matérielles et symboliques au profit d'une minorité qui ne défendrait que ses intérêts propres ou ses privilèges.

Très concrètement, l'objectif de l'autonomie des acteurs est en premier lieu un outil méthodologique conditionnant la réussite de l'intervention. Au plan déontologique, cet objectif n'est pas comme on pourrait l'imaginer synonyme de parti-pris systématique de l'intervenant en faveur de « la base » ; il n'est pas rare que l'intervention vise à redonner à la structure de pouvoir une efficacité et une légitimité confisquées par des groupes appartenant à « la base » et exerçant leur pouvoir en-dehors de toute régulation et de tout contrôle. En l'occurrence, la déontologie consiste alors à se démarquer de l'idéologie qui voudrait que l'activité sociologique soit par nature incompatible avec la structure de pouvoir.

La ligne de démarcation déontologique n'est toutefois pas évidente à discerner. Lorsqu'Eugène Enriquez définit les points communs à toutes les pratiques d'intervention (cf. chapitre 6), il énonce qu'« *un projet militant est toujours sous-jacent à l'approche clinique. Les chercheurs dignes de ce nom se reconnaîtront dans la perspective de libération et non dans celle de normalisation* » [ENRIQUEZ 1993, pp. 28-29]. Tout dépend alors de la façon dont on définit le projet militant, la perspective de libération et la perspective de normalisation. Le projet « militant » doit se définir dans des termes et dans un cadre purement professionnels ; la perspective de libération doit inclure sans exception tous les acteurs du système-client, quelle que soit leur fonction ; le refus de la « normalisation » ne doit pas être synonyme de refus des normes et de la structure de pouvoir sans lesquels aucune organisation (fût-elle militante) ne peut fonctionner. On voit bien l'intention d'Eugène Enriquez (commune à tous les intervenants en sociologie clinique, Vincent de Gaulejac en tête), qui est celle de s'opposer aux normes déshumanisantes du modèle ultra-libéral au sein des entreprises ; le cœur du « militantisme » se définit alors comme le refus sans équivoque d'apporter son concours à des stratégies de domination. Mais il est rare, comme on l'a déjà dit, que le sociologue soit appelé à intervenir au sein des entreprises-phares du capitalisme mondialisé. C'est plutôt sur mandat d'entreprises et d'administrations locales ou avec des organismes non gouvernementaux et à but non lucratif que les praticiens travaillent le plus souvent.

La confusion entre pouvoir et domination et le parti-pris d'une sociologie idéologiquement (voire politiquement) engagée induit une attitude plutôt hostile envers les praticiens de terrain et la problématique de la professionnalisation ; nous avons malheureusement rencontré trop souvent des chercheurs ou des universitaires pressés de donner des leçons de morale à leurs collègues travaillant à améliorer le fonctionnement de systèmes-clients locaux, dans un contexte où leur survie organisationnelle est en jeu. Redisons-le encore une fois : faire en sorte qu'une organisation fonctionne le mieux possible, dans le respect et avec l'implication de tous ses membres, ne constitue pas une trahison de la

sociologie et n'est pas synonyme d'adhésion à une idéologie dominante. Il existe des normes de bon fonctionnement des systèmes de relation qui n'ont rien à voir avec l'idéologie et qu'il est urgent de promouvoir, dans l'intérêt de l'autonomie des acteurs (c'est-à-dire de leur capacité d'action individuelle et collective) et de la santé des systèmes sociaux dans leur ensemble.

### Les normes contractuelles

Outre les normes professionnelles, le sociologue pratiquant l'intervention se doit de respecter scrupuleusement des règles qu'il est utile de formuler explicitement au moment de la négociation de la demande. Ces règles ne sont pas spécifiques à la profession ; elles relèvent de la relation contractuelle et de son cadre juridique. Il s'agit du principe de confidentialité, de la propriété des résultats et de la clause d'obligation d'informer.

- La confidentialité

Le principe de confidentialité est bien connu et se rapproche de ce qui se pratique dans d'autres professions comme le journalisme, la défense juridique, la médecine ou la psychanalyse. Il faut distinguer à cet égard deux niveaux de confidentialité. Au plan du fonctionnement interne du système-client, l'individu qui offre sa pièce du puzzle et son point de vue au sociologue au cours d'un entretien en face à face doit avoir la garantie que ses propos ne pourront pas être retournés contre lui. La relation de confiance qui conditionne la réussite de tout entretien, de toute récolte d'information et au final de toute intervention implique de la part du sociologue la garantie de l'anonymat et de la confidentialité aux individus qui lui ont fait part d'un point de vue personnel dans une relation en face-à-face. De même, tout rapport ou compte-rendu écrit doit respecter le principe de confidentialité et d'anonymat, ce qui parfois ne va pas sans difficultés : dans certains cas, les personnes ou les situations sont reconnaissables sans mention de la source d'information ; il faut alors recouper les sources de manière à ne pas exposer les informateurs. Cela dit, le sociologue ne doit pas devenir le réceptacle de secrets et le respect de la confidentialité n'équivaut pas au silence ; le rôle de l'intervenant est de faire circuler l'information, de mettre au jour la logique d'un système, de déranger l'ordre établi pour améliorer le système de relations. Au niveau interne, le principe de confidentialité impose donc uniquement que le sociologue protège ses sources, de manière à ce que l'intervention n'ait pas pour effet secondaire d'exposer et de fragiliser certains des membres du système-client.

Au niveau des relations avec l'extérieur, la confidentialité devient un principe absolu : le sociologue n'a pas à faire état à des tiers de ce dont il prend connaissance en cours d'intervention. Si la publication d'un rapport est prévue, elle fait l'objet d'une procédure contractuelle dans laquelle le système-client peut contrôler le contenu du rapport et exiger soit des modifications, soit des adjonctions dûment signalées comme étant de son fait. Bien évidemment, aucun nom propre ne doit figurer dans le rapport, seules les fonctions étant spécifiées.<sup>6</sup> (La question de la publication de rapports écrits est une

---

<sup>6</sup> Ce principe évident est régulièrement violé par des consultants de tous horizons, ce qui en dit long sur la formation qu'ils ont reçue. Dans le canton de Genève, de nombreux audits politiquement sensibles ont dû être caviardés avant d'être rendus publics ; dans un cas récent, un rapport « explosif » est sorti avec les noms d'une douzaine de personnes alors que la confidentialité et l'anonymat avaient été garantis aux collaborateurs ayant accepté un entretien.

question délicate qui ne relève pas uniquement de la confidentialité et sera reprise au chapitre 9).

En cours d'intervention et parfois indépendamment de son mandat, le sociologue peut être amené à prendre connaissance (parfois fortuitement) de certains faits ou à observer certaines situations qui ne sont pas à l'avantage du système-client ou de certains de ses membres. Même s'il est tentant d'en faire état à l'extérieur, le sociologue doit s'en tenir strictement au principe de confidentialité – sauf bien entendu s'il y a délit pénal.<sup>7</sup>

Un sociologue qui ne respecterait pas le principe de confidentialité verrait son avenir professionnel compromis ; d'une part, au niveau externe, sa réputation et ses compétences seraient très vite et à juste titre mises en cause, y compris au plan pénal ; d'autre part, au plan interne, il mettrait en péril la base même de son activité, à savoir la confiance nécessaire pour que les membres du système-client lui transmettent les informations indispensables à son travail.

- La propriété des résultats

La question de la propriété des résultats est toujours spécifiée contractuellement ; c'est toujours le mandant qui reste propriétaire des résultats d'une intervention, que ce résultat se présente sous forme de documents écrits, de données brutes, de savoir-faire ou de nouvelles structures organisationnelles. Les sociologues salariés ont toujours des réactions violentes lorsqu'ils découvrent l'existence de cette clause dans le travail des sociologues indépendants ; les plus véhéments sont évidemment les chercheurs, qui sont habitués à l'autonomie complète dans la gestion de leur production, dont la diffusion et la valorisation sont essentielles à leur survie.

Il faut savoir que le sociologue praticien peut toujours négocier une clause concernant les textes qu'il a produits ; en général, cette clause stipule que l'auteur peut diffuser les textes en question dans les milieux professionnels et scientifiques sous condition qu'il en demande à chaque fois l'autorisation au mandant. A notre connaissance, cette procédure n'a jamais fait de problème. Nous avons même réussi à obtenir l'autorisation de baser plusieurs conférences sur la méthodologie particulière d'une intervention malgré un grave conflit avec le mandant à propos du rapport final.

Un sociologue pratiquant l'intervention ne juge pas la clause de propriété des résultats particulièrement scandaleuse. Contrairement à ce qu'imaginent la plupart des chercheurs, cette clause n'illustre pas la mainmise du capitalisme et des rapports marchands sur la sociologie ; elle reflète en revanche fidèlement l'image de la relation qui lie le sociologue et son mandant : le sociologue n'a pas tous les pouvoirs ; il ne s'approprie pas les données du terrain à son seul usage et pour son seul bénéfice ; il doit rendre des comptes à celui qui le paie ; il ne peut pas traiter le système-client comme un pur objet d'étude ; il doit tenir compte des réactions dudit système au discours qu'il produit à son sujet. Tous ces éléments liés à la relation contractuelle nous semblent à vrai dire assez sains. Ce dont le sociologue reste propriétaire et que personne ne peut lui enlever, ce sont ses compétences, son savoir-faire, son réseau

---

<sup>7</sup> Et même dans ce cas, il peut être très délicat de rompre la clause de confidentialité, comme dans la situation où nous avons découvert lors d'un entretien avec un chômeur qu'un de nos mandants utilisait les services d'une maison de travail temporaire employant au noir des étrangers sans papiers payés dix francs l'heure pour effectuer des travaux avec des matières dangereuses en violant toutes les règles de sécurité ; tout cela avec la bénédiction du syndicat local et de l'ensemble du personnel qui refusait d'effectuer lesdits travaux.

## IX. PRAGMATIQUE DE L'INTERVENTION

Le présent chapitre ne vise pas à décrire les techniques utilisées, le « *how to* » de la sociologie d'intervention ; c'est sous l'angle analytique que les différents aspects de la pratique de l'intervention sociologique seront abordés. Un véritable manuel serait certes bienvenu et reste à écrire ; mais le premier pas consiste à définir les caractéristiques générales d'une activité peu et mal connue au sein de la sociologie.

### 1. LES BASES DE LA PRATIQUE

#### Une activité de type artisanal

La pratique de la sociologie d'intervention telle qu'elle a été définie dans les chapitres précédents s'apparente à une activité de nature artisanale. Contrairement à ce qui se passe avec les instituts privés d'études et de sondage, aucune industrialisation n'est concevable dans la mesure où il n'existe pas de procédures-type applicables à grande échelle selon une division du travail poussée. Trois raisons principales expliquent cet état de fait.

Premièrement, la théorie et la méthodologie de l'intervention impliquent que chaque cas soit analysé dans sa spécificité : chaque système-client est unique, a sa propre histoire, son propre équilibre et sa logique relationnelle qu'il s'agit de faire émerger. Comme le dit Erhard Friedberg, « *La contingence des construits organisationnels impose la reconnaissance de la contingence des solutions que l'on peut proposer et qui ne prennent leur sens et leur impact que de leur adéquation aux conditions d'un contexte donné. Les solutions ne peuvent donc être toutes faites. Elles doivent au contraire être conçues sur mesure, à partir d'une connaissance et d'une compréhension des caractéristiques spécifiques du champ d'action en question* » [FRIEDBERG 1994, pp. 146-147]. Une rationalisation du travail d'analyse est donc impossible ; tout au plus peut-on privilégier des outils qui augmentent l'efficacité du traitement des données qualitatives, comme nous l'avons fait en mettant au point une méthode « pointue » de saisie et d'analyse des contenus d'entretiens au moyen de logiciels spécialisés. L'essentiel du travail reposant sur la relation du sociologue<sup>1</sup> avec le système-client, les outils et les techniques sont moins importants que la manière dont ils sont mis en œuvre.

Ensuite, le travail repose sur les personnes plus que sur les procédures en tant que telles. Dans la mesure où l'essentiel du travail est relationnel et où, comme on l'a expliqué au chapitre précédent, le sociologue est lui-même l'outil, la personnalité et le style de l'intervenant constituent une variable non négligeable. La donnée personnelle joue un rôle important dans la réalisation du travail à proprement parler, mais elle intervient surtout de manière décisive lors de la formulation de la demande. Lorsqu'ils mandatent un intervenant, les clients ne choisissent pas seulement une approche théorique ou méthodologique, ils choisissent d'abord une personne, un mode de relations, un style qui leur convient. Ce choix peut se fonder sur une expérience préalable ou sur la réputation

---

<sup>1</sup> Dans tout ce chapitre, on considérera que « le sociologue » peut signifier aussi « l'équipe de sociologues », certains mandats impliquant évidemment l'existence d'une équipe.

qui précède l'intervenant ; mais le plus souvent, le client ne sait rien du sociologue et se fait une opinion lors des contacts préliminaires.

Enfin, l'intervention sociologique n'est ni une relation de service (où le mandataire est simple fournisseur de prestations), ni une relation d'expertise (où le mandataire est juge et prescripteur imposé) ; il s'agit d'une relation contractuelle qui s'établit sur le modèle de la profession libérale, où chaque partie s'engage vis-à-vis de l'autre, dans un cadre très précisément fixé qui définit les règles de la relation.

L'ensemble de ces raisons permet d'en comprendre facilement une quatrième, qui en découle : l'intervention n'est pas une activité économiquement rentable. Comme tout artisanat<sup>2</sup> et toute pratique fondée sur la relation, et contrairement aux activités industrialisées, la pratique de l'intervention ne permet pas de réaliser un revenu sur la base du calcul des heures de travail réelles. Un tel calcul mettrait les honoraires des sociologues au niveau de ceux des grands cabinets d'audit ; le marché et le système de relations et de valeurs étant ce qu'ils sont, les sociologues comme les artisans préfèrent privilégier la qualité du travail sur mesure, le souci du service au client et le plaisir de mettre en œuvre un savoir-faire enrichi par l'expérience.

### Les prérequis

Même si elle n'est protégée par aucun règlement, la pratique de l'intervention n'est pas destinée indifféremment à tous les sociologues. Il existe une série de prérequis importants qu'il est sage de respecter si l'on veut éviter l'échec ou la faillite. Ces prérequis sont de trois ordres : professionnels, personnels et organisationnels. Des carences dans l'un des trois domaines suffisent à remettre en cause le choix de pratiquer l'intervention à titre professionnel.

- Les prérequis professionnels

La pratique de l'intervention requiert une solide formation de base en sociologie, à savoir : un acquis théorique essentiellement généraliste, fondé sur les classiques de la sociologie ; un acquis méthodologique dans lequel l'approche qualitative est maîtrisée aussi bien que l'approche quantitative ; une expérience de la recherche qui va au-delà des exercices pratiques du séminaire de méthodologie et de la rédaction du mémoire de fin d'études. Sur cet aspect déjà, la plupart des diplômés en sociologie récemment formés ne remplissent pas les critères. Le choix d'une spécialisation se fait trop tôt dans le cursus des études, l'acquis théorique n'est pas assez large, l'acquis en matière de méthodologie qualitative est faible, l'expérience de recherche quasi inexistante.<sup>3</sup>

Outre une solide formation de base, une expérience du métier est nécessaire. Se lancer dans l'intervention au sortir de l'Université est un non-sens. L'expérience de la pratique salariée de la sociologie permet d'acquérir des savoir-faire de base (comment rédiger un projet, comment lancer une enquête, comment organiser une récolte de données, comment présenter des résultats, comment défendre la pertinence du point

---

<sup>2</sup> « De tout temps , le cousu main a eu un coût (au sens large du terme) plus élevé que le ready made », comme le rappelle Erhard Friedberg lui-même [FRIEDBERG 1994, p. 147].

<sup>3</sup> Voir sur ce point la proposition de cursus formulée en annexe.

de vue sociologique) qui ne s'apprennent pas à l'Université et dont l'expérience et la maîtrise sont indispensables à la pratique professionnelle de l'intervention.

Enfin, la pratique de l'intervention requiert une série d'aptitudes professionnelles plus générales, mais néanmoins incontournables, comme l'aisance dans la communication verbale, la facilité à rédiger, la rapidité d'exécution et la rigueur dans le travail.

- Les prérequis personnels

Les qualités personnelles jouent dans la pratique d'intervention un rôle que les sociologues sont par habitus peu enclins à reconnaître. Certaines de ces qualités peuvent s'acquérir, mais pour l'essentiel, pratiquer l'intervention requiert un profil personnel qui n'est pas donné à tout le monde. Les prérequis personnels touchent en effet des aspects qui relèvent de la personnalité et du fonctionnement intime.

On retiendra, dans le domaine mental et relationnel : la capacité à saisir intuitivement comment fonctionnent les acteurs réels ; la capacité à définir et à maintenir un cadre ; la capacité à négocier ; le sens stratégique ; la capacité d'adaptation ; la capacité de synthèse.

Dans un domaine plus spécifiquement lié à la santé, on retiendra l'endurance physique et nerveuse, la solidité de la construction de l'ego, la capacité à gérer le stress, la capacité à affronter les situations de crise et les remises en cause personnelles.

Dans le domaine de la gestion de la vie privée, on retiendra la nécessité d'avoir un rapport serein à l'argent (c'est-à-dire la capacité à gérer l'angoisse du revenu aléatoire et des périodes creuses au plan financier) ainsi que la nécessité de savoir supporter la solitude dans le travail et la relative marginalité sociale qu'elle implique.<sup>4</sup>

- Les prérequis organisationnels

La survie professionnelle implique un degré élevé de compétences en matière de gestion et d'organisation du travail. Parmi les prérequis indispensables, on retiendra : la productivité (indispensable pour que le revenu réel ne plonge pas en-dessous des limites décentes) ; la capacité à tenir les délais ; la capacité à gérer et à coordonner des rythmes de travail irréguliers au plan quotidien, hebdomadaire et annuel ; la capacité à gérer de front une multiplicité de tâches ; une bonne gestion du temps, incluant les tâches administratives, les contacts hors mandats, la lecture et la formation continue, la régulation et l'imprévu, sans oublier la nécessaire récupération personnelle : si l'on veut durer dans le métier, il est indispensable de savoir « décrocher » lorsque la pression devient trop intense, même si aucune pause n'était prévue. Savoir réorganiser son travail parce qu'on a improvisé trois jours de congé en pleine « bourre » est aussi indispensable que d'être productif ou bien outillé au plan théorique.

---

<sup>4</sup> La solitude dans le travail n'est pas liée au fait que le sociologue ne travaille pas toujours en équipe, mais au cadre méthodologique et déontologique qui lui imposent l'extériorité, la triangulation et la confidentialité. Au sortir d'une journée de travail intense, l'intervenant ne va pas boire des verres avec les membres du système-client ; lorsqu'il le fait exceptionnellement et sur invitation, il observe la réserve que lui impose son statut et ne se « lâche » jamais complètement.

## Les différents types d'intervention

Dans la pratique professionnelle de l'intervention, on se trouve face à un large éventail de contextes impliquant une grande diversité d'approches et la mobilisation de techniques à chaque fois adaptées. Chaque intervention représente une histoire particulière ; chacune représente une occasion d'apprentissage par l'amélioration du savoir-faire et l'approfondissement de la conceptualisation sociologique et méthodologique.

De cette diversité, on peut faire émerger deux grands modèles : l'intervention de type analytique et l'intervention de type organique. Ces deux modèles représentent des idéaux-types en ce sens que les interventions concrètes ne présentent jamais l'ensemble des caractéristiques que nous allons décrire dans toute leur pureté. Par ailleurs, il n'est pas exclu que la praxis amène à concevoir un nouvel idéal-type d'ici quelques années ; notre conceptualisation de l'intervention de type organique ne date par exemple que de 2002.

L'intervention de type analytique correspond aux postulats de base de l'analyse institutionnelle et de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg : au travers de l'analyse, c'est la prise de conscience réflexive qui permet l'action et le changement. Dans ce modèle, l'accent fondamental est mis sur le processus de décentration et sur la conversion du regard qui en découle (changement de perspective, définition élargie de la réalité, nouvelle perception de soi et des autres). Comme le soulignent Christiane Gilon et Patrice Ville (cf chap. 8, pt. 2), « *Ce moment court de "dégagement" peut libérer une énergie considérable* ». Nous avons pu vérifier nous-même cette affirmation et la validité de la méthode dans plusieurs mandats : l'intervention de type analytique, ce n'est pas seulement une théorie ; « ça marche » vraiment. Le postulat de base se vérifie selon tous les critères de la démarche scientifique.

L'intervention de type organique se fonde sur un autre postulat : c'est l'expérience directe qui permet l'action et le changement, au travers de l'implication personnelle et de l'ancrage dans une pratique. Ce postulat est partagé par le structuralisme génétique, les théories de l'apprentissage, le marxisme originel et les praticiens de la pédagogie active, pour ne citer que les courants appartenant aux sciences humaines.

Malgré les apparences, le postulat qui fonde l'intervention de type organique n'est pas contradictoire avec celui qui fonde l'intervention analytique. De fait, les deux postulats sont inséparables si l'on se place dans la perspective d'une théorie de l'action. S'interroger pour savoir lequel prime sur l'autre ressemble un peu à la question de la poule et de l'œuf. Cela dit, quand une intervention analytique « réussit », c'est-à-dire quand elle débouche sur une vraie conversion du regard, l'enjeu du changement réel reste entier : certes, l'énergie est libérée, mais encore faut-il réussir le passage concret à un nouveau système de relations. L'intervention idéale (qui, comme chacun sait, n'existe pas) consiste donc en une combinaison au cours de laquelle une phase d'intervention organique succède à une phase analytique.

Dans la réalité, les interventions de type analytique s'arrêtent malheureusement souvent au changement dans les représentations, soit parce que le mandat se limitait au diagnostic et n'impliquait aucun accompagnement de l'action, soit parce que le mandant recule devant le changement qui se dessine et interrompt le processus. Dans les deux cas, il s'agit d'un gaspillage : l'énergie libérée par la conversion n'est pas canalisée vers l'action, la mobilisation des acteurs n'aboutit à aucun changement concret. La frustration qu'entraînent de telles situations est grande, tant du côté du sociologue que de celle des

acteurs. Elle est cependant bien plus dommageable pour ces derniers, dans le sens où elle entraîne une forme de désinvestissement et de cynisme fondés sur le sentiment d'avoir été utilisés et trompés. Le sociologue a dans ce cas un rôle important à jouer : 1) il doit clairement se positionner en faveur du changement qui s'est dessiné et encourager le mandant à aller dans ce sens, avec ou sans accompagnement ; 2) il doit clairement faire savoir aux acteurs concernés que leur compréhension nouvelle de la situation est un gain net et leur fournit des outils pour agir dans un autre contexte (comité d'action *ad hoc* au sein de l'organisation, groupement professionnel, comité d'entreprise, syndicat, associations, groupes politiques, etc.).

L'intervention de type organique est moins gratifiante au plan intellectuel, mais elle présente plusieurs avantages. Le système-client n'a pas à passer par une phase analytique longue et coûteuse<sup>5</sup>, impliquant une série d'opérations plutôt « lourdes » : mobilisation de l'ensemble des membres du système-client pour des entretiens individuels, des entretiens collectifs ou des séances de groupe ; récolte, mise en forme et traitement d'une masse importante de données se présentant sous forme de discours ; récolte et traitement complémentaires de données de nature plus objective ; rédaction d'un rapport provisoire ; présentation et discussion des conclusions à divers niveaux du système-client ; reprise et amendement du rapport, etc.). Dans l'intervention de type organique, les acteurs ont un accès direct au changement par le biais d'un dispositif spécifique conçu et mis en place par le sociologue. En matière d'organisation comme dans le domaine intra-psychique, aller mieux n'implique pas forcément qu'on ait compris dans le détail pourquoi on allait mal ; il suffit d'avoir pu faire l'expérience concrète qu'une alternative était possible. Comprendre les raisons d'une pathologie peut aider à ne pas y retomber, mais ne constitue en aucun cas une garantie ; dans les organisations comme chez les individus, on rencontre régulièrement des situations où ce n'est pas la réflexion ni l'analyse qui font défaut, mais bien la méthode ou la stratégie qui mènent au changement concret. Cela dit, il y a aussi de l'analyse dans l'intervention organique, qu'on ne saurait ramener à une pure activité stratégique. L'analytique y est simplement géré et « distribué » différemment. Une description détaillée de ces deux types d'intervention permettra de mieux saisir leurs différences et leur complémentarité.

## 2. LE TRAVAIL SOCIOLOGIQUE DANS L'INTERVENTION DE TYPE ANALYTIQUE

Toute intervention implique des aspects relationnels et techniques fondamentaux : réception et analyse de la demande, négociation d'un cadre, choix des techniques, relations avec les différents niveaux du système-client, relation et négociations avec le mandant en cours d'intervention, négociation du rapport final, etc. On laissera ici de côté ces aspects pour se concentrer sur ce qui caractérise l'activité proprement sociologique dans l'intervention de type analytique.

Comme on l'a déjà évoqué, l'intervention de type analytique exige une forte mobilisation du système-client ; le modèle mis en œuvre est proche de la recherche, tant par les techniques de récolte, d'analyse et de mise en forme des données (le plus souvent des entretiens en profondeur) que par le mode de transmission des résultats (un rapport écrit). Le modèle de l'intervention analytique se distingue cependant de la recherche par son intensité et le degré d'implication personnelle qu'il exige : le sociologue se consacre entièrement à son mandat d'intervention, au moins jusqu'à la phase de restitution ; il

---

<sup>5</sup> Autre ressemblance entre la sociologie d'intervention et la psychanalyse...

n'accepte aucune autre tâche rémunérée durant cette période, à l'exception d'activités accessoires et régulières déjà installées (comme par exemple une activité d'enseignement hebdomadaire). L'intervention est une activité professionnelle qui exige une présence et une disponibilité entières, à l'inverse de la recherche qui se pratique toujours dans le partage, voire le morcellement entre divers projets et activités menés de front.

Le travail sociologique se caractérise par différents « moments » qui définissent les étapes marquantes et la spécificité de l'intervention du type analytique.

### **Le moment de l'immersion : se laisser habiter**

La phase d'immersion se vit sous différents aspects et se constitue de différentes étapes.

Le sociologue entame son travail par une phase d'approche du système-client. La première prise de contact avec le terrain est de toute première importance : il s'agit de se laisser imprégner par des impressions d'autant plus significatives qu'on bénéficie encore de l'effet d'étrangeté. L'usage du journal d'intervention (équivalent du journal de recherche) peut se révéler très utile à ce stade, notamment pour garder trace des questions « naïves » générées par la nouveauté : *« La première raison qui m'a poussée à tenir ce journal a été la conviction que les premiers regards que j'allais poser sur l'établissement étaient extrêmement importants. Non pas tant parce que j'avais des dons de voyance particuliers, mais bien parce que mon regard était absolument neuf : je ne connaissais pas l'endroit, je n'y étais jamais allée, je n'avais pas remis les pieds dans un collège du Cycle d'orientation depuis plus de cinq ans. On méconnaît trop souvent à quel point ce moment de virginité du regard est précieux dans la recherche : on est attentif, on observe, on s'étonne. Très vite cependant, comme les gens qui sont là, on s'habitue. On s'habitue à tout, et on ne voit plus rien – ou bien peu de choses; on oublie de regarder ; on ne s'étonne plus ; on croit connaître.*

*« Tenir un journal de recherche, c'était donc d'abord consigner un regard neuf sur un lieu inconnu. Ce regard, bien entendu, est subjectif et n'a absolument rien de prévalent sur n'importe quel autre regard d'un observateur vierge et attentif (qui par ailleurs s'attacherait sûrement à d'autres choses). Sa vertu, c'est de se donner à lire comme un regard autre, qui permet – peut-être – une décentration par rapport au regard de l'habitude et qui met – peut-être – en lumière le fait que l'évidence des uns est la surprise, l'étonnement, voire l'effarement de l'autre » [FELDER 1993, p. 11].*

**Exemple 9 : Extrait de journal**

Première visite: 25 mai 1992

Soleil.

Entrée par le petit couloir de la rue de l'Aubépine. Un panneau vert délavé en lettres blanches: « *Propriété privée. Entrée interdite* ». Devant le premier bâtiment préfabriqué, un plan m'indique le numéro du bâtiment que je cherche.

Impression de se retrouver dans un camp militaire. Pas vraiment de cour. Sur le bâtiment de la salle des maîtres, un gigantesque graffiti vert fluo, tout frais: « *Fuck les profs* ». A côté, en majuscules et beaucoup plus petit, sprayé au chablon: « *FUCK THE TEACHER* ». Tous les bâtiments portent des traces de rouleau recouvrant des graffiti. Dans l'espace entre deux bâtiments qui sert de parking, une quinzaine de voitures, dont trois au moins avec des plaques françaises. Presque toutes portent des autocollants, en majorité liés à l'écologie ou la protection de la nature. Une exception: la voiture qui porte des slogans du genre « *Je préfère les blondes – mais je prends aussi les brunes* ». Au dessus des voitures garées, un grand graffiti jaune et rouge, qui n'a pas été effacé: « *Vive la vie* ».

La direction est au premier étage du bâtiment numéro trois. Corridors extérieurs, planchers en bois. Vétusté, relative saleté. Les toilettes pour élèves sont propres, mais semblent dater d'il y a cinquante ans. Au secrétariat s'affairent trois secrétaires. Deux élèves « de type méditerranéen » habillés comme dans un feuilleton américain entrent et sortent. Plus tard, je verrai sur le comptoir une carte de renvoi d'une heure pour un élève au nom hispanique. Motif: « *Abîme les outils de l'atelier* ».

Dans le secrétariat, un panneau d'affichage. Entre autres, une photocopie agrandie d'un article parlant de la reconstruction prévue du collège. Le classique casier du courrier des doyens, placé à un mètre quatre vingt, ne déparerait pas chez un antiquaire. Soudain, une annonce au haut-parleur, qu'on entend partout: le directeur s'adresse à tous les élèves et leur annonce un concours de création de *pin's* avec les conditions de participation.

On n'accède au bureau du directeur qu'après avoir franchi un comptoir et pénétré dans le secrétariat. Le bureau du directeur: très plein. Un fragment de roche collé sur un petit panneau de bois, avec son nom inscrit à la plume, attire mon attention dans l'une des bibliothèques. Le directeur est affable, souriant, paternel.

Après une courte séance, je ressorts du bâtiment trois. Les deux graffiti du bâtiment de la salle des maîtres ont été recouverts. Un petit panneau avertit: « *Attention, peinture fraîche* ». Les endroits couverts de graffiti sont probablement les seules surfaces ayant reçu récemment de la peinture fraîche.

Faute de tenir un journal, le sociologue peut garder trace des premières prises de contact et des premières impressions par le biais d'une discussion d'équipe protocolée.

Un deuxième aspect de la phase d'immersion est relationnel. De la même manière que l'ethnologue, l'intervenant a tout avantage à disposer dans le terrain d'un ou deux informateurs ou contacts privilégiés différents de l'intermédiaire qui a établi le contact initial. Les informateurs privilégiés offrent plusieurs avantages:

- ils permettent en tout temps un accès rapide et informel à l'information immédiate et événementielle;
- ils constituent un allié de l'intervention, une sorte de collègue « naturel » du sociologue, à la fois impliqué et capable de distanciation, susceptible de fournir des informations impossibles à obtenir autrement, de suggérer des pistes, de faire surgir des hypothèses, de discuter celles du sociologue;
- ils constituent un relais d'information vers l'intérieur, quelqu'un qui permet si besoin est de contourner les canaux d'information officiels de l'organisation.

Le sociologue ne choisit pas à proprement parler ses contacts privilégiés (puisqu'il ne connaît personne dans le système-client) ; ils s'offrent à lui dans des situations particulières où un contact privilégié s'établit naturellement. La relation avec des informateurs privilégiés nécessite le strict respect du cadre méthodologique et pourrait faire l'objet à lui seul d'un chapitre du manuel à écrire sur les techniques d'intervention. Pour ce qui nous concerne ici, à savoir la phase d'immersion, les informateurs privilégiés en représentent l'aspect immédiat et concret, sous forme de relations individuelles.

L'aspect le plus évident de la phase d'immersion est bien entendu la récolte des données, phase dans laquelle le sociologue plonge littéralement au cœur du système-client. La récolte des données peut prendre plusieurs formes, incluant l'observation et l'étude de documents ; mais dans l'intervention de type analytique, la technique-reine reste l'entretien en profondeur. C'est l'écoute de dix, vingt, cent histoires répétées, à la fois uniques et semblables, qui va amener le sociologue à se laisser littéralement habiter par une problématique et par les individus qui la portent. La capacité à se laisser habiter constitue l'une des marques de l'intervention de type analytique. Il s'agit pour le sociologue de laisser entrer les informations, les perceptions, les images, les discours ; de laisser les histoires faire elles-mêmes leur chemin et de travailler en quelque sorte toutes seules en lui.

Se laisser habiter ne signifie pas se laisser envahir, au point de perdre sa propre identité. Le sociologue doit garder intacte sa capacité réflexive de distanciation interne ; au plus fort de la phase d'immersion, cette capacité lui permet de constater simplement le fait d'être habité et de trouver son équilibre personnel dans cette situation. C'est parce qu'il sait se laisser habiter sans se laisser envahir que le sociologue peut devenir l'outil dont il était question plus haut. Il existe un parallèle entre la saturation des problématiques au fil des entretiens et la saturation du sociologue lui-même. A un moment donné, le sociologue se rend compte qu'il est saturé d'histoires. Ce moment intervient parfois avant que tous les entretiens soient terminés ; l'enjeu professionnel consiste alors à accorder la même qualité d'écoute aux derniers entendus qu'aux premiers, même si l'on n'apprend plus rien de réellement nouveau, même si, à l'intérieur, le sociologue sent qu'il a fait le plein d'histoires et qu'il dispose de tous les éléments nécessaires pour commencer une structuration du matériel.

Dans la phase d'immersion, le sociologue se laisse donc habiter de plusieurs manières et dans différentes circonstances : par l'altérité, au début de l'intervention ; par les relations personnelles, qu'il ne fuit pas, tout en respectant les quatre principes méthodologiques ; par les histoires, qu'il accueille toutes avec la même qualité d'écoute. Christiane Gilon et Patrice Ville qualifient la phase d'immersion de « *phase clinique d'attention flottante* ». Si nous n'avons pas repris ce terme, c'est pour éviter les malentendus : durant les entretiens comme durant la phase initiale de prise de contact, l'attention flottante indispensable va de pair avec une maîtrise rigoureuse des méthodes et des techniques. Durant toute la phase d'immersion, les diverses techniques de recueil de données jouent un rôle primordial ; leur maîtrise constitue un enjeu essentiel en matière de formation professionnelle. A notre sens, un grand travail reste à faire en ce domaine.

### Le moment de la grâce : l'émergence des *insights*

Lors de la phase d'immersion, le sociologue a récolté une multitude de données qu'il va devoir structurer pour les comprendre. La structuration à proprement parler est un travail qui a lieu durant la phase d'analyse. Mais pour que celle-ci ne se limite pas à une opération de tri et de catégorisation, pour comprendre vraiment le *pattern which connects* spécifique à la situation qui l'occupe, le sociologue doit s'en remettre à un processus interne qu'il ne maîtrise pas. Ce processus a été décrit par des scientifiques ou par des artistes ; à notre connaissance, il n'en est jamais fait mention dans le champ des sciences sociales.

L'émergence des *insights*<sup>6</sup> constitue le moment magique d'une intervention, qu'on ne peut ni prévoir ni décider. Il s'agit d'une véritable grâce, au sens où un élément fondamental de compréhension est donné au sociologue ; la chose se produit d'elle-même sans que l'on puisse la maîtriser. L'émergence d'un *insight* est difficile à décrire pour cette raison même ; seules l'expérience ou la métaphore permettent d'en saisir la nature et la portée. L'émergence d'un *insight*, c'est comme voir soudain l'extrémité du fil rouge que l'on cherchait ; c'est comme une clé qui ouvre des portes essentielles, comme la formule qui transforme le chaos en un système ordonné. L'*insight*, c'est ce qui va permettre l'analyse au vrai sens du terme.

Si les *insights* eux-mêmes sont difficiles à décrire, on peut en revanche déterminer les conditions qui favorisent leur apparition. Une première condition à l'émergence d'*insights* est la capacité du sociologue à se laisser habiter. C'est parce que les problématiques et les histoires font leur chemin dans le subconscient du sociologue que des *insights* émergent. Une approche purement réflexive du système-client et du matériel récolté empêcherait le processus. De même, l'investissement dans une quantité d'autres activités intellectuelles ou le fait de se laisser envahir par la problématique constituent des obstacles. L'intensité et l'implication propres à l'intervention de type analytique favorisent l'émergence des *insights*, qui se produisent la plupart du temps dans des moments qui n'ont rien à voir avec le travail : à l'endormissement, au réveil, en pleine nuit, voire en rêve ; lors d'une promenade, d'un bain, d'une activité manuelle ou sportive ; lors de travaux répétitifs ou ménagers ; parfois même, lors d'une conversation, à l'écoute d'une musique ou au visionnement d'un film sans aucun rapport apparent avec l'intervention. Les *insights* peuvent même surgir lorsqu'on ne fait strictement rien, assis dans un bus, allongé sur un canapé ou debout dans une file à la caisse d'un super-marché.

Il existe à notre connaissance un seul contexte professionnel où des *insights* peuvent émerger : il s'agit des discussions d'équipe consacrées à un échange d'idées collectif et informel de type *brain-storming* ; dans notre expérience, l'expression graphique de situations (« dessine-nous comment tu vois ce système de relations ») constitue un contexte qui peut favoriser l'émergence d'*insights* au travers de la confrontation d'images et de la discussion collective qu'elles suscitent.

Si elle est souvent essentielle pour orienter l'analyse, l'émergence d'*insights* n'est jamais garantie ; dans certaines interventions, elle ne se produit tout simplement pas, sans que l'on sache pourquoi. L'*insight* est une grâce qui ne se mérite pas et qui n'est jamais acquise. Comme le désir, l'*insight* est incontrôlable ; comme l'esprit, il « souffle où il veut » ; au sein d'une équipe, l'*insight* déterminant d'une analyse provient parfois du sociologue le plus récemment arrivé et le moins expérimenté.

<sup>6</sup> Littéralement, *insight* signifie « vision intérieure », ce qui s'avère totalement adéquat.

### **Le moment de l'analyse : donner des clés, construire le sens**

L'analyse mise en œuvre dans l'intervention ne se résume ni à un pur compte-rendu synthétique des entretiens, ni à un pur discours sociologique. Pour en saisir la spécificité, il faut garder à l'esprit le double objectif du sociologue dans l'intervention : il s'agit d'une part de répondre à une demande impliquant la plupart du temps la nécessité de poser un diagnostic organisationnel ; d'autre part, il s'agit pour le sociologue d'atteindre ses objectifs propres, à savoir favoriser l'autonomie et la décentration des acteurs.

La structuration du matériel récolté lors d'une intervention de type analytique dépend bien évidemment de la problématique qui a suscité l'intervention et du cadre défini pour la récolte de données. Contrairement à la recherche, il ne s'agit pas de vérifier des hypothèses qui permettront d'affiner une construction conceptuelle. La récolte de données et l'analyse répondent à des visées concrètes, dans une perspective quasi naturaliste. Les principes opératoires (cf. chapitre 7) qui orientent la récolte de données guident aussi l'analyse : pour comprendre le fonctionnement d'un système-client, il s'agit de connaître son histoire, le contexte qui le surdétermine, la logique qui en structure les relations internes ; il s'agit de rendre compte de « l'espace des points de vue » en donnant sens à l'ensemble formé par des représentations souvent contradictoires d'une situation ; il s'agit de saisir le fonctionnement de la structure de pouvoir.

Même si tous les éléments de l'analyse lui ont été fournis par les acteurs, c'est au sociologue qu'il revient de mettre ces éléments en forme et de leur donner un sens. Il s'agit là du cœur de son activité, de la compétence essentielle qui justifie sa présence et son engagement professionnel. L'analyse vise d'abord à la description d'un organisme et d'une situation dans leur unicité autant que dans leur universalité. Le travail d'analyse ne consiste cependant pas seulement à fournir aux acteurs des clés de lecture historiques, contextuelles, systémiques, et organisationnelles. Au-delà de cette mise en perspective, il vise à rendre compte de la totalité des points de vue par leur intégration dans un ensemble qui fait sens. Le travail sur les représentations constitue donc l'aspect essentiel de l'analyse en même temps que la spécificité de l'intervention de type analytique. Il revient au sociologue de « faire tenir » et de « faire jouer » ensemble des points de vue souvent opposés et parfois contradictoires, en montrant concrètement que ces points de vue dépendent de la position, de l'histoire et de l'expérience des acteurs dans le champ, et en mettant tout aussi concrètement en évidence de quoi ils sont révélateurs et en quoi ils sont indissociables. Plus encore que pour les aspects historiques, contextuels ou organisationnels, toute la matière provient ici des acteurs. Le sociologue n'y rajoute rien ; il se contente de mettre en œuvre sa compréhension du *pattern which connects* .

Dans la formulation des résultats de son travail, le sociologue doit permettre aux acteurs de retrouver leurs propos sans qu'ils se confondent avec les siens. Il s'agit donc de distinguer très clairement dans l'analyse l'aspect de compte-rendu des entretiens de la contribution propre du sociologue. Trop souvent, les sociologues s'approprient la parole des personnes interviewées pour faire valoir leur point de vue ; la déontologie propre à l'intervention exige que le point de vue sociologique reste dissocié et extérieur aux discours entendus, même s'ils constituent la matière première de l'analyse.

La contribution analytique du sociologue consiste donc à la fois à décrire une situation, à rendre compte d'un ensemble de points de vue et à proposer des clés de lecture qui donnent sens à l'ensemble.

### **Le moment de la restitution : l'effet de miroir**

On a déjà largement évoqué (cf. chapitres 7 et 8) le « choc » et le recadrage provoqués par effet de miroir au moment de la restitution. Cet effet de miroir est d'autant plus puissant qu'il touche différents aspects de la réalité des acteurs.

L'aspect descriptif de l'analyse représente une mise en perspective globale dont les différents protagonistes du système-client bénéficient souvent pour la première fois. Pressés par les contraintes de l'activité quotidienne, les acteurs ont « le nez sur le guidon », comme ils le disent souvent eux-mêmes, et ne voient jamais le système dont ils font partie dans une perspective temporelle, globale et décentrée. Avec l'analyse proposée par le sociologue, les acteurs découvrent souvent pour la première fois l'histoire et le contexte qui ont façonné et qui déterminent le système-client dont ils font partie. Cette découverte constitue déjà en soi un apport important, dans la mesure où elle peut donner aux acteurs de nouvelles clés de lecture d'une situation.

La mise en évidence de la logique qui structure le système de relations est tout aussi importante : par la démonstration des effets de système, elle permet une lecture systémique et moins personnalisée des enjeux relationnels ; cette décentration autorise un certain relâchement des crispations et l'apaisement des conflits inter-individuels. De la même manière, l'explicitation du fonctionnement de la structure de pouvoir fournit aux acteurs de nouvelles clés de lecture et de nouvelles perspectives d'action – même si cette explicitation est parfois difficile à assumer pour les individus qui exercent le pouvoir. L'analyse peut en effet fragiliser la structure de pouvoir du système-client si elle n'est pas clairement dépersonnalisée et menée avec finesse. Cependant, comme on l'a déjà souligné, l'analyse doit clairement remettre en cause toutes les formes de domination (pressions, chantages, favoritisme, manipulations, harcèlement, etc.) exercées par la structure de pouvoir formelle ou informelle.

Bien que l'analyse se matérialise la plupart du temps par un rapport écrit, la restitution se fait toujours d'abord oralement devant l'ensemble des personnes ayant participé au processus. Cette restitution générale peut être précédée d'une présentation préliminaire des résultats au mandant. Il arrive que cette présentation préliminaire aboutisse à une forme de censure, notamment lorsque la structure de pouvoir est mise en cause par l'analyse. Le sociologue doit alors « gommer » certains aspects de son analyse. Il refusera cependant toujours de modifier quoi que ce soit au compte-rendu des propos qu'il a entendus : soit le compte-rendu synthétique des entretiens est accepté dans son intégralité, soit il est purement et simplement supprimé. Il vaut en effet mieux que le rapport se restreigne au point de vue du sociologue plutôt que les propos des acteurs soient sélectionnés au bon vouloir du mandant.

La plupart du temps, même s'il n'est pas très heureux de l'image renvoyée<sup>7</sup>, le mandant joue le jeu, ne serait-ce que parce que le moment de restitution est contractuellement prévu. Nous avons pu constater à plusieurs reprises l'importance centrale de ce moment de restitution, qui ébranle bien des préjugés, tant sur le rapport à l'écrit que sur la capacité des acteurs (les plus « démunis » soient-ils) à entrer dans une logique d'analyse et de décentration.

---

<sup>7</sup> Le premier tome des Mémoires de Michel Crozier montre que cette situation n'est pas exceptionnelle dans l'intervention de type analytique.

### Exemple 10 : Une expérience exemplaire

Dans l'usine d'incinération des ordures déjà évoquée, le roulement d'équipes fonctionnant selon l'horaire 3x8 a rendu nécessaire l'organisation de deux séances de restitution identiques à deux jours d'intervalle. L'ensemble des ouvriers concernés s'est présenté à la première séance (qui n'était pas obligatoire) pour la restitution orale, faisant preuve d'une attention et d'une qualité d'écoute remarquables ; après des questions pertinentes et une discussion brève mais très suivie, la pile de rapports écrits a été littéralement prise d'assaut, au point qu'il a fallu refaire d'urgence des photocopies. Deux jours plus tard, la deuxième séance a vu arriver l'ensemble de ceux qui ne pouvaient pas être présents à la première, aussi attentifs et concernés que leurs collègues ; mais en plus, une partie des ouvriers ayant participé à la première séance sont revenus pour discuter certains points du rapport qu'ils avaient lu in extenso et dans les moindres détails durant les quarante-huit heures qui séparaient les deux séances. Une marée d'ouvriers en bleu de travail a ainsi prouvé de manière exemplaire que l'analyse sociologique a une portée concrète immédiate lorsqu'elle rend compte de la réalité vécue par les acteurs et qu'elle leur donne des outils dont ils pourront faire usage.

### Le moment de l'appropriation : l'enjeu du changement

Le moment de l'appropriation suit de près le moment de la restitution ; il n'entre plus dans le domaine d'action du sociologue et repose entièrement sur les protagonistes du système-client. Du haut en bas de la hiérarchie, les différents groupes d'acteurs vont « décider » très informellement de s'approprier tout ou partie du travail du sociologue.

Le moment de l'appropriation ne peut pas se ramener aux procédures de validation qui accompagnent souvent la remise d'un rapport. Certes, la validation formelle est une étape importante qui donne au sociologue de précieuses indications sur la manière dont son travail est reçu et compris ; la plupart du temps, le processus de validation permet d'apporter des corrections nécessaires à l'analyse. Mais l'appropriation, c'est plus que ça. Il s'agit d'un moment très subjectif, lié à la construction du sens. Les indices de l'appropriation sont informels, souvent informulés. Le sociologue sait qu'un processus d'appropriation est en cours lorsque des membres du système-client viennent lui dire « merci », à titre individuel ou en groupe. Ce remerciement est lié au fait que les acteurs se reconnaissent dans le rapport qui a été rendu : ils y reconnaissent les propos qu'ils ont tenus ; ils se reconnaissent dans l'analyse et le sens proposés ; ils sont reconnaissants (pas forcément au sociologue, d'ailleurs) que leur existence et leur point de vue soient publiquement légitimés. Ce « merci » peut venir du haut comme du bas de la hiérarchie. L'appropriation peut se révéler au travers de petites phrases en apparence anodines (« revenez nous voir », « ils vous écoutent, quand vous leur parlez », « cette fois, ils ont eu confiance ») ; souvent, il s'agit simplement d'un regard, ou d'un concept issu de l'analyse qui est repris dans le langage courant du système-client.

Cela dit, il faut se garder de tout idéalisme. Le moment de l'appropriation est aussi un moment de transformation ; les acteurs retiennent de l'analyse ce qui les marque, ce qui les intéresse, ce qui les justifie ; ils interprètent et utilisent comme bon leur semble les propos du sociologue dont le travail est devenu propriété commune. Même si elle concourt à la décentration et à l'élargissement des points de vue, il faut reconnaître que l'appropriation est la plupart du temps partielle et limitée ; au mieux, le mandant légitime entièrement l'analyse du sociologue en la diffusant publiquement. Mais le moment de l'appropriation peut aussi être conflictuel, lorsqu'une partie du système-client s'approprie le travail du sociologue alors que l'autre le rejette. Cette situation intervient notamment

lorsque des mécanismes de domination ou des incompétences hiérarchiques ont été mis au jour par l'analyse ; la structure de pouvoir peut alors réagir violemment en discréditant le travail du sociologue.<sup>8</sup>

Le degré et l'étendue de l'appropriation conditionnent évidemment les possibilités de changement ultérieur. Il faut que le système-client se soit approprié tout ou partie du travail du sociologue jusqu'au sommet de la hiérarchie pour qu'un changement puisse être mis en œuvre de manière concertée. Si l'appropriation est conflictuelle, la forme prise par le changement le sera aussi. D'une certaine manière, et même si le sociologue n'y est pas pour grand chose, une appropriation conflictuelle signale l'« échec » formel d'une intervention, au sens où elle ne suscite pas d'appropriation de la part du mandant et ne débouche sur aucun changement adaptatif.

### **Le moment de la transition : le passage à l'acte**

Lorsque toutes les phases de l'intervention de type analytique se sont déroulées de manière positive, lorsque tout le monde s'accorde sur l'analyse et les perspectives de changement, on aboutit inévitablement au moment de la transition vers l'action concrète. Ce moment constitue une charnière dans le processus d'intervention : de tout autres opérations et un tout autre dispositif vont devoir se mettre en place pour réaliser le changement qui, jusque-là, est resté purement réflexif et abstrait.

Le passage à la concrétisation du changement revient pour le sociologue à organiser une forme particulière d'action collective. Les différents aspects de ce « passage à l'acte » seront décrits dans le détail au point suivant, qui traite de l'intervention de type organique.

Reste à constater que trop souvent, l'intervention de type analytique se termine avec le moment d'appropriation (ou de rejet), la concrétisation d'un changement étant dans le meilleur des cas renvoyée à plus tard ou à un autre contexte et dans le pire des cas, purement et simplement « enterrée ».

### **L'écrit comme outil et comme obstacle**

Dans l'intervention de type analytique, le rapport « final » constitue le produit attendu, l'objet au travers duquel se jouera le changement. Cet usage de l'écrit constitue le point commun de l'intervention de type analytique avec la recherche, qui elle aussi donne une importance centrale à l'écrit. Mais la ressemblance s'arrête là. Le rapport d'intervention constitue en effet un genre en soi, qui implique une écriture à la fois limitée (dans la mesure où elle doit répondre à une demande sociale) et impliquée (dans la mesure où elle est soumise à la critique des acteurs et à leurs stratégies). Au moment où il écrit, le sociologue sait que son rapport va devenir un enjeu central dans le système-client ; il doit anticiper le moment de l'appropriation en évitant que son analyse soit totalement « récupérable » par un sous-groupe au détriment des autres ; dans l'écriture comme dans la présence sur le terrain, le sociologue doit respecter les principes d'extériorité, de triangulation et de dérangement. (Dans l'écriture, le principe de non-savoir passe à l'arrière-plan, puisqu'écrire, c'est toujours d'une certaine manière exprimer un savoir).

---

<sup>8</sup> Dans une situation de ce genre, il nous est arrivé de voir la publication d'un rapport amputé de sa couverture originale (c'est-à-dire de l'identification du sociologue) et précédé d'une introduction signée du mandant mettant ouvertement en doute la qualité du travail effectué.





Dans l'intervention de type analytique, l'écrit représente à la fois un outil et un obstacle. L'outil présente des avantages uniques : l'objectivation de l'analyse est la condition même de la décentration et du recadrage. La description du système-client, le compte-rendu des entretiens et les clés de lecture proposées par le sociologue constituent autant d'éléments dont la complexité nécessite une transmission objectivable, reproductible, stable dans le temps. La forme écrite s'impose donc d'elle-même. Coucher l'analyse noir sur blanc, c'est lui donner existence, en légitimer le contenu, renforcer la réalité qu'elle décrit et décrypte ; c'est lui conférer une qualité de sérieux et de gravité que la parole n'a plus dans notre culture. « Les paroles s'en vont, les écrits restent », comme le savent les protagonistes du système-client lorsqu'ils exigent par exemple que certains de leurs propos restent « *off the record* », non enregistrés et non retransmis officiellement, donc non retranscrits. D'une certaine manière, l'écrit représente une forme de légitimation symbolique, un acte de pouvoir et de définition de la réalité auquel sont associés tous les participants à l'intervention.

Mais l'écrit peut aussi représenter un obstacle, comme nous avons pu en faire l'expérience plusieurs fois. Tous les avantages de la formulation écrite sont en même temps des inconvénients. L'objectivation entraîne avec elle une forme de réification ; l'écriture fige des situations et leur donne une qualité définitive ; autant l'écriture est nécessaire à l'analyse, autant elle peut représenter un obstacle à tout changement, être ressentie comme une violence et un jugement, quelles que soient par ailleurs la qualité de l'écriture et les intentions du sociologue. « Les paroles, s'en vont, les écrits restent » : du coup, tout ce qui dans l'analyse évoque des problèmes ou des aspects négatifs du système-client devient insupportable à certains, parce que l'écrit confère en quelque sorte aux acteurs et aux situations une forme d'immuabilité<sup>9</sup>.

L'écrit rend l'intervention de type analytique doublement plus lourde que l'intervention de type organique : d'une part, parce qu'elle implique un dispositif particulier de recueil et de traitement des données ainsi que l'écriture elle-même du rapport, toutes activités coûteuses en temps et en énergie ; d'autre part, parce que le rapport écrit peut susciter des réactions de rejet et entraîner une rupture avec le système-client. Nous avons fait plus d'une fois l'expérience qu'une présentation orale de l'analyse peut parfaitement « passer », voire même faire l'objet d'éloges, alors que la même analyse, exprimée mot pour mot dans les mêmes termes suscite des réactions violentes une fois couchée sur le papier. « Vous ne pouvez pas écrire ça », nous dit-on alors. « Mais je vous l'ai dit il y a une semaine lors de la présentation orale et vous étiez d'accord... » répond le sociologue. Si le mandant est honnête, il rétorque alors « Oui, mais ce n'est pas la même chose ». S'il l'est moins, il prétend, contre toute évidence, que le sociologue n'a jamais dit oralement ce qui est écrit dans le rapport.

Quelque chose se joue à ce moment qui relève du pouvoir et de la représentation : le rejet de l'analyse écrite, c'est aussi le rejet du pouvoir symbolique exercé par le sociologue ; c'est le rejet d'une représentation de soi ou du système-client qui ne plaît pas au mandant. Rejeter l'écrit, c'est en quelque sorte casser le miroir tendu par le sociologue auquel on a demandé l'analyse. Dans certains cas, il s'agit de mauvaise foi pure et simple, parce que le mandant n'avait dès le départ aucune intention d'utiliser le miroir en question (il s'agit des pseudo demandes, cf. chapitre 3, pt. 2). Mais dans d'autres cas, il s'agit bel et bien d'un choc trop imprévu, trop difficile à encaisser pour le système-client. Pour éviter ces situations, il est donc nécessaire de disposer d'un autre type d'approche.

---

<sup>9</sup> En ce sens, l'écrit est aussi une manière d'institutionnaliser une situation, un contexte, des rapports sociaux.

### 3. LE TRAVAIL SOCIOLOGIQUE DANS L'INTERVENTION DE TYPE ORGANIQUE

L'intervention de type analytique constitue un modèle « classique » dans la mesure où il se fonde sur l'expérience et la théorisation de plusieurs écoles sociologiques ou psychosociologiques (AI, socianalyse, analyse stratégique, sociologie clinique). Dans ce modèle, l'analyse constitue le noyau central, transmise aux acteurs sous forme écrite grâce à un dispositif particulier de restitution. L'intervention de type analytique partage avec la psychanalyse le présupposé que le changement, s'il se produit, vient de surcroît. De ce fait, le modèle analytique se signale toujours par un relatif désinvestissement par rapport à l'action concrète. Comme l'exprime très clairement Erhard Friedberg (cf. chapitre 5, pt. 3), l'intervention de type analytique est « *un pari sur l'impact qu'un raisonnement aura sur la perception que les intéressés peuvent avoir de leur champ d'action et des problèmes qui s'y posent, et, partant, sur les conclusions qu'ils en tirent pour leurs comportements* » [FRIEDBERG 1994, p. 149]. Même pour des socianalystes professionnels comme Christiane Gilon et Patrice Ville, l'action n'est envisagée qu'à titre subsidiaire : « *Dans la mesure du possible, il est souhaitable de construire à l'intérieur du dispositif une phase (proche de la recherche-action) où acteurs et sociologues travaillent ensemble à mettre en oeuvre un changement dont l'analyse a démontré la nécessité* » [GILON & VILLE 1990].

Lorsque le moment du passage à l'acte est arrivé, l'intervention de type organique prend en quelque sorte le relais de l'intervention de type analytique ; l'une commence là où l'autre s'arrête. Mais il est tout à fait possible de concevoir l'intervention de type organique indépendamment d'une intervention analytique préliminaire. L'expérience montre en effet que de nombreux systèmes-clients ne disposent pas du temps ou des moyens financiers nécessaires à une intervention de type analytique ; plus encore, certaines situations et certaines demandes nécessitent une forme d'intervention plus immédiate, plus rapide, plus légère, où le produit attendu n'est pas une analyse écrite, mais un changement organisationnel concret. Dans l'intervention de type organique, l'action constitue le noyau central et l'écrit n'est utilisé que comme support et comme outil (tableaux, graphiques, résumés, procès-verbaux, etc.). L'activité du sociologue est processuelle, contextuelle, expérientielle, participative ; elle consiste essentiellement à faire faire, comme dans la pédagogie active.

Monique Legrand est l'une des seules à mentionner ce type d'intervention comme une pratique sociologique légitime : « *Le lien avec le commanditaire, l'accompagnement du changement – qui est une des spécificités de la sociologie opératoire et qui la différencie de la sociologie académique – et la mise en oeuvre de programmes d'actions concertées et négociées conduisent les sociologues à des pratiques d'animation de groupes, de création de réseaux, de mobilisation de partenaires, de gestion des conflits, de communications. Cet aspect du travail d'intervention sociologique les rapproche de la recherche-action et les distingue du chercheur classique* » [LEGRAND 2001, p. 79]. L'intervention de type organique se distingue en effet radicalement des pratiques de recherche classique. Elle ne saurait cependant être confondue avec la recherche-action, puisqu'elle se fonde sur une théorisation, une méthodologie et une déontologie propres.

Dans l'intervention de type organique, tous les principes théoriques et méthodologiques exposés dans les chapitres 7 et 8 sont respectés ; seul le dispositif change. Voici donc les principales étapes de déroulement d'une intervention de type organique ; comme au point précédent, on laissera de côté les aspects relationnels et techniques pour se concentrer sur l'activité proprement sociologique.

### **L'activité de diagnostic : saisir une logique**

L'activité analytique existe bel et bien dans l'intervention de type organique, mais dans un dispositif qui diffère radicalement et sous plusieurs aspects de celui mis en œuvre dans l'intervention de type analytique. Dans l'intervention de type organique,

- le moment de l'analyse inaugure l'intervention ;
- l'analyse relève du seul sociologue et n'est pas nécessairement partagée ; il n'est pas indispensable d'en formuler explicitement tous les éléments aux membres du système-client ni même au mandant ;
- l'analyse ne résulte pas d'un long processus de construction ; elle se déroule dans un temps très bref, sur le modèle d'une anamnèse rapide basée sur l'observation *in situ* et sur le questionnement précis de quelques acteurs choisis en fonction de leur position dans le système ;
- l'analyse doit permettre de saisir rapidement les grandes lignes de la logique qui structure le système de relations concerné et de la problématique qui a mené à formuler la demande.

Par tous ces aspects, l'analyse équivaut à la formulation d'un diagnostic initial qui sera affiné en cours d'intervention ; dans la première étape, il a pour seul but de permettre le choix d'une stratégie et la mise en place d'un dispositif d'action. Cette activité de diagnostic repose sur l'expérience du sociologue et constitue une compétence professionnelle essentielle. Elle distingue fondamentalement le praticien du théoricien ou du chercheur. Le refus de légitimer les pratiques d'intervention de type organique trouve souvent son origine dans l'incompréhension de la nature pratique de cette activité de diagnostic ; les universitaires et les chercheurs ne comprennent pas comment on peut fonder une analyse sur si peu d'éléments récoltés dans un laps de temps si court, reposant de surcroît sur la subjectivité du praticien. En l'occurrence, le sociologue fait exactement la même chose qu'un médecin ou qu'un garagiste : il utilise les connaissances théoriques spécifiques de sa pratique et se fonde sur son expérience pour poser son diagnostic initial. En cas de doute, il fait en sorte d'obtenir des données complémentaires par quelques analyses rapides et très ciblées.

Cette capacité à poser un diagnostic initial est la marque distinctive du sociologue praticien ; sans elle, l'intervention perd son caractère professionnel pour devenir une activité confuse et mal cadrée s'apparentant à la recherche-action.

### **Le choix d'une stratégie : définir la méthode**

Le diagnostic posé par le sociologue lui permet de choisir la stratégie qu'il va mettre en œuvre dans l'intervention et la méthode de travail spécifique à utiliser. Le premier élément dans le choix d'une stratégie consiste à savoir quel objectif l'intervention se propose d'atteindre. Cet objectif doit bien entendu prendre en compte la demande du système-client, qui dans le cas d'une intervention de type organique est toujours une demande de changement ; mais il inclut aussi les objectifs propres du sociologue tels qu'ils ont déjà été définis. S'il est indispensable de formuler très clairement et de fixer contractuellement le résultat attendu (c'est-à-dire le type de changement visé), il n'est pas nécessaire de discuter ni même de mentionner des objectifs propres du sociologue, qui sont inclus dans l'approche utilisée. De manière générale, le sociologue ne discute jamais des méthodes

de relations et ses outils, qui s'enrichissent et s'améliorent au fil des interventions ; sa production, il la vend pour en vivre, comme n'importe quel artisan. Ici ou là, il en reste quelque chose de visible auquel il peut s'identifier, et, dans le meilleur des cas, auquel d'autres peuvent l'identifier.

- L'obligation d'informer

L'obligation d'informer est une clause que pratiquement aucun auteur ne mentionne à notre connaissance mais qui se révèle fondamentale au plan déontologique. Cette clause oblige non pas le sociologue, mais le mandant. Elle concerne deux aspects distincts. Tout d'abord, le mandant s'engage contractuellement à mettre à disposition toutes les informations nécessaires à l'accomplissement du mandat. Ce qui semble une évidence ne va cependant pas toujours de soi. C'est à la suite d'une expérience particulière où l'accès à un certain type d'information nous a été dénié que nous avons rajouté cette clause à tous nos contrats. Il est fondamental que le sociologue puisse avoir librement accès à toute l'information qu'il souhaite, sans restriction. Dans la mesure où il garantit la confidentialité à son mandant, aucune information ne devrait lui être soustraite. Cette clause permet entre autres de lever les pressions qui peuvent être faites par certains responsables hiérarchiques pour empêcher leurs subordonnés de participer au processus de « mise à plat » du système de relations. En clair, elle permet au sociologue d'aller partout, de parler avec tout le monde et de regarder tout ce qui se passe.

A un deuxième niveau, l'obligation d'informer concerne la transmission au sein du système-client des analyses produites par le sociologue sur la base des informations et des données fournies par les acteurs. Il est très important de spécifier contractuellement que toutes les personnes ayant participé de près ou de loin à l'intervention doivent pouvoir accéder aux résultats, quels qu'ils soient. Certains mandants (la plupart du temps politiciens) rechignent devant cette clause ; dans les cas les plus délicats, une présentation orale des résultats à l'ensemble du personnel collectivement réuni est négociée : c'est le minimum en-deçà duquel le sociologue ne doit pas accepter de travailler. Il est en effet inacceptable au plan déontologique d'instaurer une relation de confiance avec des acteurs qui seront ensuite dépossédés de leur parole et de leur contribution. Dans l'intervention de type analytique, c'est-à-dire basée sur la parole des sujets, le moment de la restitution est essentiel et ne saurait être remis en cause.

#### **Exemple 8 : L'enjeu contractuel de l'Information**

Il est indispensable que le contrat inclue un certain nombre de clauses garantissant au sociologue la maîtrise du cadre de l'intervention. Ces clauses ne sont pas nécessairement décrites dans le contrat lui-même ; elles sont souvent explicitées dans un document annexe auquel le contrat fait explicitement référence. Trois éléments doivent être précisés contractuellement : les modalités d'information initiale ; les conditions matérielles de l'intervention ; la présentation des résultats (dans le cas où le produit attendu est un rapport écrit). Voici sur chacun de ces points un extrait de documents contractuels réels.

##### **Information Initiale**

*« Il est très important que l'information soit faite de manière extensive. Personne dans le secteur concerné (voire dans l'usine) ne doit ignorer :*

*a. pourquoi on fait une enquête*

*b. sur quoi elle va porter*

*c. comment elle va pratiquement se réaliser*

- d. qui va la réaliser
- e. ce qu'on attend des ouvriers.

« La direction organise sa propre séance d'information, au cours de laquelle elle présente les responsables de l'enquête. La sociologue mandataire se présente comme responsable de l'équipe d'enquête, explique les grandes lignes de l'opération et invite à s'adresser à elle en cas de problème concernant les entretiens.

« Immédiatement après cette séance d'information interne, la sociologue mandataire envoie un courrier à toutes les personnes concernées pour redonner l'information du point de vue de l'équipe d'enquête et insister sur les garanties de confidentialité, de neutralité et d'anonymat » [cf. FELDER 2000].

Dans ce cas comme dans toutes les interventions impliquant un entretien en profondeur, tous les membres du personnel ont reçu à leur adresse personnelle une lettre sur papier à en-tête de la sociologue, signée par elle.

#### Lieu de réalisation des entretiens

« Il n'est pas possible de réaliser les entretiens dans l'enceinte de l'usine, même s'il s'agit d'un local non professionnel, pour plusieurs raisons :

- a. les enquêteurs doivent pouvoir garantir une confidentialité absolue aux personnes qui vont leur parler, et donc maîtriser l'espace d'entretien, ce qui n'est pas possible dans un local intégré au lieu de travail, d'autant qu'il fonctionne en trois fois huit.
- b. les enquêteurs doivent impérativement être perçus comme neutres par rapport à l'usine, ce qui n'est pas le cas s'ils se trouvent dans un de ses locaux ; par ailleurs, les interviewés doivent pouvoir prendre une certaine distance subjective par rapport à leur lieu de travail, ce qui n'est pas possible si les entretiens ont lieu sur place.
- c. la confidentialité doit être garantie aux participants ; c'est à eux de choisir s'ils veulent que leurs collègues soient au courant du jour et de l'heure de leur participation à l'enquête.

« Il s'agira donc de trouver un local à proximité, indépendant de l'usine, convenablement isolé phoniquement, et dont les enquêteurs doivent être seuls à avoir la clé (à l'exclusion du propriétaire ou du bailleur). On peut éventuellement utiliser des mini-bus ou des caravanes. Il faut prévoir que deux entretiens au moins (sinon trois) puissent se dérouler en parallèle – ce qui implique autant de pièces indépendantes et isolées phoniquement » [cf. FELDER 2000].

En l'occurrence, les entretiens ont eu lieu dans des cabines de chantier installées aux frais du mandant sur le parking de l'usine.

#### Présentation des résultats

« Rapport

« Le rapport qui clôt la première phase permettra de distinguer les propos qui ressortent des entretiens de l'analyse effectuée par la mandataire.

« Présentation du rapport au mandant

La présentation des résultats et des conclusions de l'analyse est faite au mandant, qui peut demander d'éventuels compléments et/ou des corrections.

« Réunion générale de présentation des résultats

« La fin de la première phase du mandat est marquée par une réunion de toutes les personnes qui ont participé au processus, convoquée par le mandant. Cette réunion a pour objectif la présentation des résultats de l'évaluation. Le rapport dans son intégralité est remis aux participants qui le souhaitent à la fin de la séance » [cf. FELDER 2003].

En l'occurrence, la réunion s'est tenue normalement ; malgré le désaccord du mandant sur le contenu du rapport, tous les employés ont finalement pu en prendre connaissance quelques semaines après la séance, grâce à cette clause.

qu'il emploie ; dans la mesure où elles relèvent strictement de sa compétence et de sa responsabilité professionnelles, le système-client n'a pas à se prononcer à leur propos.

Le deuxième élément dans la stratégie du sociologue consiste à déterminer quelles informations supplémentaires sont nécessaires à l'accomplissement de son mandat, et sous quelle forme il va les récolter (observation, analyse de documents, analyse des pratiques, entretiens individuels avec des acteurs ciblés, entretiens collectifs, récolte de données chiffrées ad hoc, comptages, etc.). Là aussi, le sociologue va devoir déterminer dans un laps de temps très court ce dont il a besoin ; la mise en place d'un dispositif de récolte de données étant toujours une activité perturbatrice dans le fonctionnement d'un système-client, il est préférable de ne pas répéter trop fréquemment ce type d'opérations, même s'il est toujours possible de récolter des données complémentaires pendant toute la durée de l'intervention. Par ailleurs, les informations récoltées à ce stade conditionnent les étapes ultérieures de l'intervention, et il est donc utile d'en disposer le plus rapidement possible.

Le troisième élément de nature stratégique consiste à décider où l'intervention va se concentrer. Dans les demandes aboutissant à une intervention de type organique, il est rare que le changement à réaliser concerne l'ensemble des composantes du système-client. Le plus souvent, la problématique à traiter concerne une zone particulière ou un sous-ensemble spécifique de l'organisation : un service, une équipe, une chaîne de décision, un processus de travail, une articulation entre différentes instances, une temporalité ou un rythme internes. Sur ce point, le sociologue doit désigner très explicitement la zone où l'intervention aura lieu : il n'est pas rare en effet que son diagnostic l'amène à agir sur des composantes du système-client qui n'étaient pas mentionnées dans la demande.

Le quatrième élément du choix stratégique consiste à déterminer quelles personnes l'intervention doit mobiliser. Dans la mesure où l'intervention est concentrée dans une zone spécifique, il n'est pas indispensable que l'ensemble des membres du système-client participent directement à l'action. Il est en revanche indispensable que l'ensemble des membres de l'organisation y soient associés par le biais d'une information exhaustive et régulière. La disponibilité des acteurs nécessaires à la réussite du changement doit être contractuellement garantie. Sous cet aspect, l'intervention de type organique ressemble à l'analyse institutionnelle la plus classique, en postulant la priorité de l'intervention sur le fonctionnement institutionnel (normes et règles organisationnelles) courant.

Enfin, le choix stratégique doit inclure la fixation d'une durée et d'un cadre pour l'intervention. Indépendamment des souhaits et des moyens du mandat, il est toujours préférable qu'une intervention de type organique soit aussi brève que possible<sup>10</sup>. Ne pas faire durer plus que nécessaire une période où le fonctionnement interne d'un système-client est bouleversé est une règle de prudence élémentaire si l'on veut atteindre le changement visé sans trop de « dégâts collatéraux ». Pour cette même raison, le cadre de l'intervention (qui énonce les « règles du jeu » en vigueur pendant l'intervention) doit être très clairement défini et très fermement tenu.

---

<sup>10</sup> Cet « aussi bref que possible » peut néanmoins parfois durer plus d'une année, la moyenne se situant entre trois et six mois. Une manière de gérer la durée souvent imprévisible d'une intervention de type organique consiste à définir des étapes dont la durée est fixée au fur et à mesure de l'avancement du travail.

### La mise en place du dispositif : organiser l'action collective

Une fois la stratégie définie, le sociologue met alors en place le dispositif qui va mener au changement. Très concrètement, il s'agit de mobiliser les acteurs concernés dans un processus qui consiste à leur faire

- définir la nature concrète du changement à réaliser. Jusqu'ici en effet, seul un objectif d'ordre général et relativement abstrait a été fixé avec le mandant. Il s'agit donc pour les personnes directement concernées de formuler beaucoup plus précisément les changements nécessaires, en lien direct avec leurs pratiques ;
- débattre des moyens les plus adéquats et les plus économiques au plan humain d'atteindre le but fixé ;
- participer à la définition des nouvelles normes concernant les pratiques, l'organisation, les relations, les processus de décision ;
- tester les nouvelles pratiques et les nouveaux modes d'organisation proposés.

Cet ensemble de tâches se réalise dans un contexte particulier. Il s'agit en effet de mettre sur pied un ou des groupes *ad hoc* qui présentent les caractéristiques suivantes :

- Ils sont formés uniquement de personnes volontaires. Les personnes qui ne veulent pas participer à l'intervention ne doivent pas être y être obligées ; le processus n'a de sens que s'il est mené par des personnes motivées.
- Ils sont transversaux, c'est-à-dire qu'ils réunissent des acteurs provenant des différents niveaux de l'organisation, au plan vertical comme au plan horizontal.
- Ils fonctionnent de manière autonome, indépendamment de toute structure hiérarchique. Si un membre de la hiérarchie souhaite participer à un groupe, son avis n'a pas plus de poids que celui de n'importe quel autre participant ; il n'a par ailleurs aucun pouvoir de contrainte sur ses subordonnés dans le cadre du groupe. La participation de membres de la direction est exclue.
- Ils autorisent une totale liberté de parole et de proposition, sans restriction aucune, dans le respect des règles de la discussion (non agression, acceptation d'un débat ouvert entre tous les participants au groupe).
- Ils sont menés par le sociologue, qui garantit le bon fonctionnement du groupe et le respect du cadre fixé (participation volontaire, transversalité, autonomie, liberté de parole).
- Ils formulent des propositions concrètes à l'intention de la direction, qui en valide (ou non) le contenu.

Les groupes *ad hoc* constituent un élément essentiel du dispositif. Ils permettent en effet de s'affranchir temporairement des contraintes de l'organisation (et de l'institution !) pour retrouver une forme de créativité instituante. Un double apprentissage se fait en leur sein : l'apprentissage du possible – c'est-à-dire des nouvelles définitions proposées, des nouvelles relations instaurées entre les membres du groupe – et l'apprentissage du changement lui-même. Les groupes *ad hoc* ne préparent pas seulement le changement ; ils l'incarnent par le processus même dans lequel ses membres s'engagent. Quels que soient l'issue du travail et le sort des propositions formulées, il n'y a pas de retour en arrière possible : l'expérience qu'a faite chaque individu de l'autonomie et des nouvelles formes de relations instaurées au sein de groupe ne peut pas être confisquée ni détournée.

Nous n'avons jusqu'ici jamais rencontré de situations où la direction refuse de valider le travail des groupes. Cela constituerait en effet un magistral autogoal et une décision allant à l'encontre de la nécessité de changement exprimée dans la demande. Le mandant sait, à la signature du contrat, qu'il s'engage dans un processus de type participatif et en accepte les risques.

### **Le rôle de garant : encadrer le processus**

Dans le dispositif décrit, le sociologue ne se borne pas à être une sorte d'animateur spécialisé. Il est le garant indispensable du processus à plusieurs titres : tout d'abord, comme on l'a mentionné, il fait respecter le cadre et les règles fixées. C'est au sociologue qu'il revient de rappeler les objectifs lorsque la discussion tend à s'égarer sur des chemins de traverse, aussi séduisants soient-ils ; c'est à lui qu'il revient de stopper les dérives (tentatives de prise de pouvoir de certains membres du groupe, manœuvres de blocage internes, pressions ou intimidations externes, etc.). Son extériorité, son statut et les termes négociés du contrat lui en donnent l'autorité.

C'est aussi au sociologue qu'il revient de garantir la liberté de parole et de favoriser l'expression de tous les membres du groupe ; concrètement, cela peut se traduire par un rappel à l'ordre d'un membre de la hiérarchie qui aurait oublié de « poser sa casquette au vestiaire », ou par le soutien à un point de vue mis en cause sur la base du fonctionnement actuel des relations au sein du système-client.

C'est au sociologue qu'il revient de mettre en forme le travail effectué et les propositions du groupe ; il est en effet important que la formulation écrite (procès-verbaux, liste de propositions) reste le fait d'un élément extérieur aux enjeux internes du système-client. Bien évidemment, le sociologue fait contrôler cette formulation par les membres du groupe, qui peuvent exiger des modifications aussi longtemps qu'ils ne se reconnaissent pas dans les documents produits. Ces documents restent par ailleurs strictement internes au groupe tant que leur formulation ne rencontre pas un accord unanime.

Enfin, c'est au sociologue qu'il revient de se faire médiateur au moment où les propositions sont présentées à la direction. La séance de validation consiste à inviter la direction à une séance du groupe et à lui présenter les propositions de changement sur la base de documents synthétiques ; c'est un membre du groupe (en général un ou deux leaders informels, parfois un membre de la hiérarchie intermédiaire) qui expose alors les propositions. Dans la discussion qui suit, le rôle du sociologue consiste à aider les deux parties à trouver un accord ; dans la mesure où il a participé à toutes les séances du groupe *ad hoc*, il peut s'en faire l'avocat ; dans la mesure où il a maintenu un contact étroit avec la direction (le mandant) durant tout le processus, il garde sa confiance. La voix du sociologue peut en l'occurrence faire pencher la balance en faveur de certaines propositions que les acteurs n'auraient peut-être pas été en mesure de défendre jusqu'au bout en face de leur « grand patron ».

### **Les input sociologiques : servir de référence**

Le rôle de garant joué par le sociologue dans le processus qui vient d'être décrit ne réduit pas ce dernier à devenir un pur technicien de l'action collective. Durant toute l'intervention, le travail proprement sociologique continue sous forme d'analyse à chaud :

les effets engendrés par la mise en place du dispositif d'intervention et la manière dont le processus se déroule sont extrêmement révélateurs du mode de fonctionnement du système-client. Ces réactions constituent de nouvelles données qui viennent s'ajouter en continu au diagnostic initial et permettent d'affiner la compréhension du *pattern which connects* ; dès lors, le sociologue peut moduler son action en fonction de ces nouveaux éléments, dans un mouvement ininterrompu d'interaction avec le système-client.

Cette construction de la compréhension dans l'action, le sociologue en fait bénéficier autant que possible le système-client. Comme on l'a mentionné, il reste en contact étroit avec le mandant, dans un dispositif (un groupe restreint se réunissant régulièrement pour de courtes séances) qui permet le suivi analytique de la situation et les échanges informels. Dans ce contexte comme dans les groupes *ad hoc*, le sociologue peut alors, à certains moments qu'il juge cruciaux, proposer des *input* sociologiques précis. Il ne s'agit pas de solutions, mais plutôt d'éléments d'analyse opératoires. Pour prendre un exemple, les acteurs ne saisissent souvent pas pourquoi les doubles hiérarchies font problème et ne mesurent pas les effets délétères qu'un tel dessin organisationnel peut produire. Le rôle du sociologue consiste alors à amener les acteurs concernés à y regarder de plus près, comme s'il les invitait à se pencher sur un microscope ou comme s'il effectuait un mouvement de *close up* avec une caméra de cinéma. « Arrêt sur image » dans un contexte spécifiquement destiné à une telle prise de conscience, c'est-à-dire un groupe sur mesure qui n'appartient pas au fonctionnement usuel de l'organisation (on retrouve donc ici une des règles fondamentales de l'AI). Le sociologue n'a pas besoin de prescrire : il offre une vision et une explication. Et parfois même, la vision est si évidente que l'explication devient inutile : les acteurs déduisent d'eux-mêmes les actions à entreprendre pour faire évoluer les choses. De même, le sociologue peut fournir des éléments d'analyse concernant les résistances au changement ou les stratégies de prise de pouvoir ; dans d'autre cas encore, l'expérience professionnelle du sociologue peut servir à recadrer un événement précis, par exemple un passage à l'acte ou une décompensation : en mettant de tels événements en perspective et en leur donnant un sens dans le cadre de l'intervention, le sociologue contribue à apaiser les angoisses et les craintes.

Le sociologue n'est donc pas uniquement celui qui met en mouvement et garantit un processus ; il est aussi celui qui, aux moments cruciaux, peut indiquer, expliquer, rassurer, en fournissant des éléments d'analyse sociologique et un point d'appui externe qu'il est seul à pouvoir apporter.

### **La mise en œuvre du changement : passer la main**

Une fois les propositions du ou des groupes *ad hoc* testées et validées, il s'agit d'en généraliser la mise en œuvre à l'ensemble du système-client. Il ne s'agit plus alors que d'une question logistique. Certes, cet aspect est loin d'être négligeable, puisqu'il s'agit d'effectuer le passage de l'ancien au nouveau mode d'organisation sans rupture de fonctionnement tout en garantissant la continuité de la production externe.

Le rôle du sociologue se limite dans cette dernière phase à un accompagnement des acteurs des différents lieux du système-client où la généralisation du changement pourrait éventuellement créer des difficultés de dernière minute. La plupart du temps, la transition se passe sans problèmes majeurs. Le plus difficile pour le sociologue consiste à ne pas s'investir dans la réalisation concrète du changement (comme les acteurs l'y incitent souvent) et à laisser le système-client trouver sa manière et son style pour généraliser

son nouveau mode de fonctionnement. Souvent, le sociologue aurait procédé différemment s'il avait été en charge du système-client en question ; mais précisément, il ne l'est pas, et son rôle se borne à faire aboutir un processus à la satisfaction du plus grand nombre. Au moment de la mise en œuvre du changement, la frustration du sociologue peut provenir du fait que le système-client ne pousse pas la logique du mouvement jusqu'à son terme ultime, ne réalise pas le modèle idéal qu'avait pu imaginer le sociologue. Cette pointe de frustration est le signe sans équivoque qu'il est l'heure de passer la main. Si les acteurs du système-client sont satisfaits du changement qui se met en place et si le nouveau mode de fonctionnement leur suffit, le sociologue n'a pas à aller plus loin – même s'il sait que les capacités d'évolution du système et des individus qui le composent n'ont pas été explorées jusqu'à leurs limites réelles.

### **Le moment de la séparation : le deuil et ses suites**

La mise en œuvre du changement signale donc la proximité de la fin de l'intervention et l'arrivée du moment de la séparation. Pour le sociologue comme pour tous les acteurs du système-client à qui il a eu affaire, ce moment est celui d'un deuil. Du côté des acteurs, il signifie la fin d'une expérience exceptionnelle<sup>11</sup>, d'une sorte d'aventure, et le retour à une forme de normalité ; en même temps, il signifie la perte d'un personnage extérieur sur lequel les acteurs pouvaient s'appuyer quel que soit leur niveau hiérarchique. La séparation génère souvent une forme d'angoisse, que le sociologue peut calmer en assurant les acteurs qu'ils peuvent en tout temps le contacter – ce qu'ils ne font d'ailleurs pratiquement jamais une fois l'intervention terminée, signe sans équivoque d'un retour à la normalité. Du côté du sociologue, le deuil est celui d'une expérience partagée qui prend fin, de relations qui se terminent pour la plupart définitivement ; après s'être laissé habiter pendant plusieurs mois, le sociologue va devoir faire face à une sorte de vide, à l'étrangeté du face à face avec sa propre identité, fût-elle professionnelle. L'intervention terminée, tous les doutes du sociologue ressurgissent, et tous les questionnements sur son action. Il est alors temps de songer à l'élaboration et au partage professionnels ; mais la plupart du temps, une nouvelle intervention se profile déjà, de nouvelles prises de contacts, une nouvelle immersion dans un monde inconnu... la vie.

## **4. L'INDISPENSABLE MODESTIE**

L'exposé qui vient d'être fait des divers aspects du travail d'intervention pourrait laisser penser que le sociologue joue un rôle absolument essentiel dans l'intervention. Cette impression est trompeuse. Si quelque chose d'essentiel se joue, c'est surtout l'identité professionnelle du sociologue, remise en jeu à chaque nouveau mandat. Pour le système-client, l'intervention est un événement parmi d'autres qui s'intègre à une histoire faite d'une multitude d'autres éléments ; une fois terminée, l'intervention occupe une place assez limitée dans la conscience des acteurs ; au mieux, il en reste un souvenir chez quelques-uns d'entre eux, mais la plupart du temps, elle s'estompe assez rapidement et glisse dans le subconscient institutionnel. Même si le sociologue passe à autre chose, il garde, lui, un souvenir vivant de « ses » interventions, qui constituent et légitiment son existence professionnelle. Il importe donc de garder un certain sens de la mesure et de ne pas confondre l'importance de l'intervention pour le sociologue avec l'importance qu'elle revêt pour les gens avec qui et pour qui il a travaillé.

---

<sup>11</sup> Exceptionnelle au sens où elle sortait les acteurs de leurs rôles habituels et autorisait une exploration autonome dans un cadre très particulier.







Handwritten characters along the left margin, possibly bleed-through from the reverse side of the page.

## Renoncer à la volonté de maîtrise

La modestie indispensable au sociologue pratiquant l'intervention est un corollaire de sa posture professionnelle et découle de données très concrètes. Le sociologue praticien n'est pas et ne peut pas être dans une position de pouvoir. C'est un choix conscient effectué dès le départ. Il ne peut pas s'approprier les informations fournies par le système-client ; il ne peut pas se valoriser et/ou se faire valoir sur la base du vécu d'autrui ; il acquiert peu de visibilité sociale par son action, dans la mesure où sa pratique lui interdit toute publicité sur les interventions en cours. S'il existe une reconnaissance, elle ne peut provenir que du système-client lui-même.

La modestie indispensable à la pratique d'intervention découle de la nature même de la pratique mise en œuvre. Contrairement à ses collègues chercheurs ou enseignants, le sociologue qui intervient n'est pas et ne peut pas être dans une logique de maîtrise. Il n'est que l'élément extérieur d'un système-client qui a sa propre logique et qui décide seul de son évolution. Contrairement à ce qu'on pourrait imaginer, la maîtrise conceptuelle et analytique ne met pas nécessairement le sociologue en position favorable. Même (et peut-être surtout) lorsqu'on connaît particulièrement bien le milieu dans lequel on intervient, on peut rater une intervention : on croit qu'on sait, et on se retrouve par une sorte d'ironie du sort face à une configuration et à des événements totalement inhabituels, inattendus, incontrôlables.

La recherche et la sociologie académique habituent le sociologue à une forme de maîtrise qui mène souvent à se comporter en démiurge, à ordonner le monde et à en proférer le sens. La situation des praticiens les oblige à se distancier de cet habitus. Dans la pratique d'intervention, la perte de maîtrise (ou le non-savoir conscient) n'est pas un handicap ; dans certains cas, c'est même plutôt un atout.

### Exemple 11 : Les effets Inattendus d'une nuit blanche

Lors d'une intervention dans laquelle il avait été décidé de partir une journée au vert avec une équipe de travailleurs sociaux engluée dans un conflit institutionnel vieux de plusieurs années. Malheureusement, la nuit qui a précédé cette journée a été perturbée par une formidable crise de couple entre voisins qui a éclaté vers deux heures du matin et tenu éveillée l'intervenante (comme la plupart des habitants dormant sur cour) jusqu'à six heures. L'absence de sommeil ne s'est pas trop fait sentir au début, mais l'attention nécessaire et la tension interne à l'équipe aidant, arriva un moment où la sociologue perdit le contrôle de la situation, évidemment à un tournant crucial de l'intervention. Incapable de rassembler ses idées ou d'agir de quelque manière que ce soit, la seule chose qu'elle put articuler, à sa propre surprise et alors que tous les participants étaient tournés vers elle dans l'attente fut « ...*et alors, maintenant... qu'est-ce qu'on fait ?* » Curieusement, la situation se résolut alors dans la demi-heure qui suivit, toutes tensions évanouies. A la fin de la journée, la responsable d'équipe prit la sociologue à part pour la féliciter de son intervention décisive, ce magistral « *Et alors, maintenant, qu'est-ce qu'on fait ?* ». Le non-savoir et la perte de maîtrise (que personne n'avait remarqués) s'étaient révélés l'outil même du succès de l'intervention. Plus : en « perdant la main » de manière imprévue, la sociologue redonnait à l'équipe la maîtrise des interactions en cours, tant sur la forme que sur le contenu, dans un contexte où l'ancienne logique des relations perdait sa pertinence et où l'espace était libre pour la redéfinir de manière autonome. L'enseignement de cette expérience est resté gravé : renoncer à jouer au démiurge n'est pas qu'un parti pris idéologique ; c'est d'abord et surtout une question d'efficacité.

## Le paradoxe de l'intervenant

Tous les développements consacrés à définir la sociologie d'intervention en tant que pratique professionnelle aboutissent à un paradoxe qui n'est à notre connaissance jamais relevé dans la littérature spécialisée : pratiquer l'intervention, de fait, c'est être le moins interventionniste possible. C'est probablement en ce sens que l'intervention sociologique, outre une discipline, est aussi un art. En faire le moins possible, mais au plus juste, au bon endroit et au bon moment ; créer les conditions favorables au mouvement ; rester attentif aux réactions et aux évolutions ; pour le surplus, se fier aux ressources internes du système-client.

Le paradoxe de l'intervenant se manifeste sous divers aspects. Quel que soit le type d'intervention dans lequel il est engagé, le sociologue doit en tout temps être capable d'effectuer le mouvement d'aller et retour entre l'implication directe dans le terrain et la décentration et la distanciation indispensables au processus réflexif. Seule la réflexivité permet en effet au sociologue de trouver la bonne distance avec son « objet-sujet », seule la décentration lui permet de survivre à l'engagement personnel intense (« se laisser habiter ») qu'exige sa pratique. Ni distanciation ni réflexivité n'impliquent cependant une quelconque « neutralité » ; en matière de relations, la neutralité n'existe pas, ne serait-ce que parce qu'« il est impossible de ne pas communiquer ». Dans l'intervention, le sociologue n'est pas « neutre » ; il intervient avec tout ce qu'il est, son histoire, son physique, son caractère, ses goûts et ses failles, toutes choses sans rapport avec ses qualités professionnelles. Savoir utiliser ce que l'on est dans l'intervention fait partie du savoir-faire professionnel ; se faire soi-même l'outil implique aussi d'oser ne pas gommer ses caractéristiques les plus personnelles, mais au contraire de les utiliser au profit du processus en cours. Rester complètement soi-même tout en maintenant distanciation et réflexivité constitue l'un des aspects du paradoxe de l'intervenant.

Autre aspect du paradoxe, le strict respect<sup>12</sup> des quatre principes méthodologiques, extériorité, triangulation, dérangement, non-savoir, est inopérant sans une indispensable qualité subjective d'écoute et de présence humaine. Nous emprunterons pour conclure les propos de deux figures marquantes de la sociologie que tout sépare et qui pourtant sur ce point se rejoignent. Erhard Friedberg, après avoir énuméré les exigences de la pratique d'intervention, insiste : « *Il n'en reste pas moins que la première qualité exigée ici est celle de l'empathie (...) [Le sociologue] doit accepter tous les témoignages avec la même attention, le même sérieux et le même intérêt. (...)* »

« *Comparable à une éponge pendant sa phase de terrain, le sociologue-analyste, dans l'approche organisationnelle, n'a pas d'opinion, pas d'idée, pas d'explication, mais il a une curiosité insatiable pour tout ce qui arrive dans l'espace d'action qui l'intéresse. Il ne cherche pas à critiquer ou à juger les acteurs, ni à dévoiler leurs illusions. Son objectif est au contraire de trouver leurs "bonnes" raisons de faire ou dire ce qu'ils font ou disent en se mettant à leur hauteur et en prenant au sérieux leurs sentiments, leurs opinions, leurs jugements et leurs comportements* » [FRIEDBERG 2001, p. 119].

Bien qu'il ne parle pas d'intervention, Pierre Bourdieu va dans le même sens : « *La connaissance préalable la plus approfondie resterait incapable de conduire à une véritable compréhension, si elle n'allait pas de pair avec une attention à autrui et une ouverture oblatrice qui se rencontrent rarement dans l'existence ordinaire. (...)* »

---

<sup>12</sup> Nous avons failli écrire « le respect absolu », tant est grande l'importance de ces principes à nos yeux. Mais l'être humain se met en danger et surtout met en danger les autres lorsqu'il prétend à l'absolu.

« Ainsi au risque de choquer aussi bien les méthodologues rigoristes que les herméneutes inspirés, je dirais volontiers que l'entretien peut être considéré comme une forme d'exercice spirituel, visant à obtenir, par l'oubli de soi, une véritable conversion du regard sur les autres dans les circonstances ordinaires de la vie. La disposition accueillante, qui incline à faire siens les problèmes de l'enquêté, l'aptitude à le prendre et à le comprendre tel qu'il est, dans sa nécessité singulière, est une sorte d'amour intellectuel : un regard qui consent à la nécessité, à la manière de l'"amour intellectuel de Dieu", c'est-à-dire de l'ordre naturel, que Spinoza tenait pour la forme suprême de la connaissance » [BOURDIEU 1993, pp. 911-914].

Cette attitude d'ouverture et d'empathie semble aller de soi, parce qu'on suppose toujours implicitement que l'écoute du sociologue s'adresse aux plus démunis. On oublie qu'il faut offrir la même qualité d'écoute à des acteurs capables de revendiquer ouvertement mobbing, xénophobie, abus d'autorité, cruauté, manipulation, misogynie, pornographie, vénalité, cynisme ; l'empathie peut alors se révéler un exercice d'une grande exigence, assez bouleversant au plan personnel.

A notre sens et là encore, la pratique d'une forme d'empathie ne résulte pas uniquement d'un parti-pris idéologique ou moral, si élevé soit-il ; il s'agit en réalité d'une condition majeure de réussite de l'intervention. Comme le dit Friedberg, « *C'est à ce prix seulement qu'il [le sociologue] pourra reconstruire de l'intérieur la logique propre des situations telles qu'elles sont perçues et vécues par les intéressés, avec toutes les données implicites que ceux-ci intègrent dans leurs conduites le plus souvent sans même (plus) s'en rendre compte* » [FRIEDBERG 2001, p. 120]. Faire preuve de l'empathie la plus large tout en maintenant une stricte extériorité représente peut-être l'aspect paradoxal le plus exigeant de la discipline et de l'art de l'intervention ; mais c'est certainement aussi l'un des plus gratifiants.

## CONCLUSION

### Le métier de sociologue : l'avènement des praticiens

Les changements sociaux, économiques et institutionnels des années 90 ont suscité l'apparition d'une nouvelle catégorie de professionnels, les praticiens de sciences sociales. De plus en plus nombreux, ces praticiens répondent à un type inédit de demande sociale, lié à la lecture et la compréhension des nouveaux contextes, au sens des actions à entreprendre, à l'accompagnement de changements souvent conflictuels. L'avènement des praticiens s'est produit en-dehors des structures institutionnelles qui n'y ont pris aucune part. Devant l'ampleur du phénomène, la sociologie académique a réagi en transformant les sociologues concernés en objet de recherche ; elle a conclu en réfutant l'existence d'un processus de professionnalisation et en déniait aux praticiens une véritable identité sociologique. La première partie de cet ouvrage s'est attachée à démontrer l'inconsistance de ces conclusions.

En appliquant la démarche sociologique aux sociologues eux-mêmes, on constate une variété de stratégies et de praxis professionnelles résultant de la combinaison de trois attributs : la position, le statut et la posture. La position est liée à la place occupée dans le système hiérarchisé de relations sociales et permet de distinguer l'appartenance à la noosphère (position de pouvoir symbolique), le rattachement à un champ d'activité institutionnel (position organique), et l'activité sur un marché (professionnalisation). Le statut découle des types d'insertion et de pratique professionnelles ; il se hiérarchise selon une combinaison de la position, du degré d'indépendance dans le travail et du montant du revenu. Au bas de l'échelle, les sociologues vacataires ; au milieu, les praticiens indépendants ou les chargés d'études ; au sommet de l'échelle, les professeurs d'Université et les patrons de recherche. La posture relève du type de relations créées et du mode de production mis en œuvre par le sociologue dans son travail. La relation au terrain en constitue l'aspect central. On distingue ainsi la posture académique, la posture compréhensive et la posture clinique. La combinaison des attributs de position, de statut et posture rend compte de la variété des trajectoires et des modes d'identification professionnelles, qui varient souvent au cours d'une carrière individuelle.

A cette grande variété des trajectoires et des carrières, on peut opposer une différenciation plus fondamentale, celle entre praxis de projet et praxis liée à la demande. Cette distinction définit les deux figures essentielles du métier de sociologue : le chercheur et le praticien. Par définition, le praticien est orienté vers l'intervention, activité spécifique incompatible avec une dépendance institutionnelle.

Le praticien se caractérise essentiellement par le fait qu'il ne détermine pas son objet *in abstracto* ; il lui est donné en même temps que le terrain à travers une demande. Contrairement au chercheur, le praticien n'est pas maître du champ dans lequel il intervient ; il doit négocier avec les acteurs qui le composent et leur rendre des comptes, ce qui limite singulièrement son pouvoir symbolique. Les méthodes, les analyses, l'action du praticien sont censés être efficaces ; sa production doit aboutir à une appropriation d'outils directement utilisables par le système-client qui le mandate. Le praticien ne se définit pas par son appartenance à une école ou à un courant théorique. Privilégiant l'aspect pratique des théories et leur efficacité empirique, il crée au fil de son expérience une « boîte à outils » où se côtoient des concepts provenant d'auteurs qu'un chercheur peinerait à faire coexister.

Exerçant une activité passionnante en prise directe avec la réalité sociale, le praticien de sciences sociales est toutefois confronté à des risques et des difficultés non négligeables. Privé de toute insertion institutionnelle, relativement isolé au plan professionnel et identifié à un champ disciplinaire socialement méconnu, il doit faire face à la concurrence d'intervenants mieux établis et plus légitimes (les grandes entreprises d'audit ou d'études de marché, les intervenants provenant des sciences politiques et administratives ou de l'économie) ; ne bénéficiant d'aucun revenu assuré, il subit une pression économique constante et gagne la plupart du temps moins qu'un chercheur, sans bénéficier du temps et de l'espace qui lui permettraient de valoriser ses découvertes au plan académique.

Dénier tout statut aux praticiens et les maintenir dans une invisibilité sociale est une stratégie qui ne nuit pas qu'aux intéressés ; elle met en danger l'existence même de la sociologie. Il paraît en effet improbable que la discipline puisse maintenir une existence indépendante au sein de l'Université si elle reste cantonnée au monde académique et n'offre de débouchés professionnels qu'à de rares élus appelés à reproduire les milieux de l'enseignement et de la recherche. La sociologie doit donc faire face à trois enjeux majeurs. L'enjeu de la professionnalisation implique une meilleure prise en compte de la pratique pour le développement de la discipline ; l'enjeu identitaire implique une redéfinition de l'identité de la sociologie et la conception d'une stratégie de développement globale pour l'ensemble des sciences sociales ; l'enjeu de la formation implique l'intégration dans les cursus universitaires de la pratique d'intervention et la légitimation professionnelle du statut de praticien.

### **La sociologie d'intervention : une tradition et ses acquis**

L'intervention représente un courant historique dans les sciences sociales, qu'on peut rattacher à une matrice commune : la tradition libertaire de critique et d'expérimentation sociale du début du 20<sup>ème</sup> siècle. L'intelligentsia de la *Mitteleuropa* y joue un rôle prépondérant, d'abord en Europe, puis exilée sur le continent américain du fait des persécutions nazies.

L'intervention se développe de manière spectaculaire dans la foulée du mouvement social de la fin des années 60, aussi bien en Europe qu'aux Etats-Unis et en Amérique Latine. En France, l'université de Nanterre joue un rôle particulier, puisque les trois courants fondateurs de la sociologie d'intervention s'y côtoient de manière conflictuelle, avec Lapassade, Lourau et Hess (analyse institutionnelle), Touraine (intervention sociologique) et Crozier (analyse stratégique). Ces années d'effervescence donnent lieu à l'élaboration des concepts-clé et des bases méthodologiques de la sociologie d'intervention.

Au plan théorique, la conceptualisation la plus poussée provient de l'analyse institutionnelle. Parmi les concepts-clés, on retiendra la définition de l'institution comme système de règles structurant et transversal ; la définition de l'institution comme processus lié à la dynamique instituant-institué ; les concepts d'analyseur et de transversalité ; la formalisation d'un certain nombre de règles phénoménologiques sous le nom d'« effets ».

Au plan méthodologique, on retiendra essentiellement l'analyse de la demande, qui détermine le système-client, le champ d'intervention et le champ d'analyse, ainsi que le dispositif méthodologique de Crozier et Friedberg qui reconstitue un système de relations

à partir d'entretiens et mobilise les acteurs en les impliquant dans l'analyse et dans l'action collective.

Le changement de contexte des années 80 donne un coup d'arrêt au courant interventionniste: les analystes institutionnels se replient sur l'université et s'étiolent dans un vase clos sectaire ; les tourainiens renoncent purement et simplement à l'intervention ; bien implantés dans l'administration et les entreprises, seuls Crozier et Fiedberg continuent à développer l'intervention, sans toutefois être reconnus par leurs pairs de l'Université.

L'apparition d'une nouvelle demande sociale à la fin des années 90 donne un nouvel essor à l'intervention. Parallèlement aux activités des nouveaux praticiens qui occupent le terrain, le milieu académique « découvre » l'intervention et se l'approprie sans en maîtriser ni le cadre théorique et méthodologique ni la déontologie. On assiste ainsi à la production de discours confus qui autorisent toutes les dérives au plan de la pratique, dans le subjectivisme et l'arbitraire le plus total. De leur côté, les institutions de formation professionnelle supérieure (enseignement, travail social, soins infirmiers) mettent sur pied des formations de cadres spécialisés dans l'intervention « interne ». Remplaçant la supervision classique, ce type d'activité met l'intervenant en situation de dépendance institutionnelle forte et limite fondamentalement la portée de son action.

Il apparaît donc indispensable aujourd'hui de clarifier le cadre et les limites de la pratique de l'intervention, en respectant tout à la fois les acquis de la tradition et les nécessités nouvelles de la professionnalisation.

### **La pratique professionnelle de l'intervention : les fondements d'une légitimité**

La pratique professionnelle de l'intervention fonde sa légitimité sur une approche théorique, une définition d'objet, une méthodologie et une déontologie qui lui sont propres.

Au plan théorique, la pratique professionnelle de l'intervention repose sur un certain nombre de postulats provenant d'horizons divers :

- L'être humain ne se constitue et n'existe qu'au travers de multiples médiations sociales ; la société constitue donc notre nature (postulat fondateur des sciences sociales).
- L'individu et la société sont soumis à la logique du vivant, différente de celle qui régit le monde inerte ; l'organisation sociale doit être considérée comme un système capable d'adaptation et d'apprentissage (postulat commun aux biologistes et aux éthologues, repris successivement par Carl-Gustav Jung, Gregory Bateson et tout le courant systémiste des sciences humaines).
- Les sociétés humaines se distinguent fondamentalement des sociétés animales par la conscience réflexive ; cette capacité coexiste toutefois avec une forme de pensée non-réflexive, la connaissance processuelle, qui ne se définit pas comme une propriété du sujet connaissant, mais comme une résultante de l'interaction entre le sujet et le contexte dans lequel il se trouve. Répondant à d'autres critères que la pensée réflexive, l'intelligence processuelle constitue la base de toutes les interactions sociales (postulat sous-jacent dans l'oeuvre de Gregory Bateson et explicitement formulé par Jean-Jacques Wittezaele).

- Les membres d'un système social sont à la fois et indissociablement déterminés et autonomes. Les structures, les rapports et les rôles sociaux se définissent dans un double processus d'institutionnalisation et de socialisation ; la définition de la réalité qui en découle n'est jamais définitivement acquise ; toute l'organisation sociale résulte de la dynamique à l'œuvre dans les interactions quotidiennes (postulat commun à la théorie de la praxis de Marx et Engels, à la théorie de la construction sociale de la réalité de Berger et Luckmann, à la théorie relationnelle de Jean-Jacques Wittezaele et à la dialectique instituant-institué postulée par René Lourau).
- L'organisation du social et du vivant obéit à une dynamique propre, qui est celle de la forme. La structure est par essence dynamique, relationnelle, nécessaire, immanente et qualitative (postulat développé dans toute l'œuvre de Gregory Bateson).
- Il existe dans toutes les sociétés humaines une pluralité hiérarchisée de visions du monde et d'interprétation du réel. Le pouvoir symbolique (la noosphère) est garant des visions et des interprétations légitimes ; les rapports de domination verrouillent l'accès aux ressources symboliques et matérielles qui donnent la prééminence les visions dominantes. Tout processus de changement se confronte nécessairement aux visions du monde et aux interprétations de la réalité des différents groupes d'acteurs.

Au plan pratique, ces postulats théoriques se traduisent en principes opératoires, impliquant :

- une perspective génétique (considérer les faits sociaux comme des histoires) ;
- une perspective interactive (considérer les faits sociaux comme des relations) ;
- une perspective structurale-dynamique (rechercher le *pattern which connects*) ;
- une perspective constructiviste (délimiter l'espace des points de vue et recenser les enjeux qui le sous-tendent) ;
- une perspective hiérarchique (prendre en compte les rapports de pouvoir et les traiter systématiquement comme analyseur) ;
- une perspective logique (vérifier le respect des « règles élémentaires de l'organisation » découlant de la théorie des types logiques).

Pour ce qui est de la définition d'objet, la sociologie d'intervention ne se distingue pas par la définition d'un champ d'activité, mais par l'origine de la demande, ce qui l'amène à travailler dans des domaines et sur des objets variés. La sociologie d'intervention se définit comme

- centrée sur les systèmes d'action collective, quelle que soit leur nature et leur taille ;
- analyste des logiques relationnelles qui structurent ces systèmes d'action collective ;
- capable de définir une stratégie de régulation structurelle du système de relations ;
- compétente dans la mise en œuvre du changement.

Au plan de la méthodologie, la sociologie d'intervention implique le respect rigoureux d'un cadre qui n'autorise aucune transgression. L'existence d'un demande explicite constitue la condition *sine qua non* de toute pratique d'intervention ; l'analyse de la demande en constitue l'incontournable étape inaugurale. Sur ce point, l'acquis de l'analyse institutionnelle est repris *in extenso*.

Aussi incontournables que l'existence d'une demande, quatre principes méthodologiques définissent la posture professionnelle du sociologue d'intervention. Formulés en 1990 par les deux socianalystes français Christiane Gilon et Patrice Ville, ils s'énoncent comme :

- principe d'extériorité (l'intervenant doit être totalement indépendant du système-client qui le mandate et de la sphère du pouvoir symbolique) ;
- principe de triangulation (l'intervenant refuse d'entrer dans des jeux de pouvoir, ne se laisse pas piéger dans des alliances au profit d'un groupe ou d'un individu, s'offre successivement comme point d'appui aux différentes forces en présence tout en maintenant son autonomie et sa position d'extériorité) ;
- principe de dérangement (l'intervenant interroge la raison d'être des choses, pose les questions que personne ne pose, travaille sur le refoulé institutionnel, éclaire les mécanismes de pouvoir formel et informel, bref, joue son rôle de sociologue) ;
- principe de non-savoir (l'intervenant fait émerger le savoir détenu par les acteurs ; ni expert ni démiurge, il utilise son savoir sociologique comme une compétence de cadrage et de méthode).

Au plan déontologique, la sociologie d'intervention s'oblige au respect de normes professionnelles et contractuelles. Les normes professionnelles consistent à respecter strictement le cadre méthodologique et de ne déroger en aucun cas aux principes d'extériorité, de triangulation, de dérangement et de non-savoir. Les normes contractuelles impliquent le respect de la confidentialité et de la propriété des résultats de la part de l'intervenant, et l'obligation d'informer de la part du mandant. L'obligation d'informer signifie un accès libre de l'intervenant à toutes les sources d'information, mais aussi l'engagement du mandant à transmettre l'information liée à l'intervention au sein du système-client.

Ces fondements théoriques, méthodologiques et déontologiques ne suffisent cependant pas à assurer une pratique professionnelle de l'intervention. Un certain nombre de prérequis pratiques s'imposent : prérequis professionnels (solide formation généraliste, expérience du terrain et de la recherche, rigueur méthodologique), prérequis personnels (intelligence pratique, capacités relationnelles, bonne santé physique, résistance au stress), prérequis organisationnels (productivité, efficacité, réactivité).

La pratique de l'intervention est une activité de type artisanal qui ne permet pas l'application à grande échelle de procédures-type. Chaque système-client est analysé dans sa spécificité, en fonction de son histoire et de sa logique relationnelle propre. Sur la base d'une quinzaine d'années d'expérience, on peut toutefois distinguer deux types d'intervention qui correspondent à deux dispositifs différents.

Synthèse des pratiques développées par Crozier et par l'analyse institutionnelle, l'intervention de type analytique consiste à impliquer largement les acteurs dans la récolte de données par le biais d'entretiens individuels ou collectifs. Le rôle du sociologue consiste à proposer une construction de sens à travers l'analyse du matériel récolté. Le moment-clé de l'intervention de type analytique a lieu avec la restitution collective de l'analyse à l'ensemble des acteurs concernés. Basée sur l'effet de miroir, la restitution produit une prise de conscience qui ouvre la porte au changement. Le sociologue n'est toutefois pas impliqué directement dans la mise en œuvre concrète du changement. Le rapport écrit constitue le support privilégié de l'intervention de type analytique.

L'intervention de type organique part d'autres prémisses ; elle n'est pas centrée sur l'analyse et sur ses effets, mais sur la possibilité donnée aux acteurs d'expérimenter et de construire eux-mêmes le changement. Le sociologue établit d'entrée un rapide diagnostic qui lui permet de déterminer une stratégie. L'essentiel de l'intervention de type organique consiste à mettre en place un dispositif spécifique impliquant directement les acteurs concernés dans le changement. Le rôle du sociologue est double : il encadre le processus et garantit le respect de ses règles internes, différentes des règles usuelles du système-client ; aux moments cruciaux, il propose des *input* sociologiques sous formes d'éléments d'analyse opératoires. Ce faisant, il s'offre comme point d'appui externe et joue un rôle qu'il est le seul à pouvoir endosser. L'intervention de type organique ne produit pas de rapport « final » et n'utilise l'écrit que comme support opératoire (documents de travail, PV).

Quel que soit le type d'intervention, on aboutit toujours au paradoxe qui définit le « métier » du professionnel chevronné : pratiquer l'intervention, c'est être le moins interventionniste possible.

### **La sociologie à un tournant**

L'existence de praticiens professionnels et l'activité d'intervention ne constituent pas seulement « la face cachée de la sociologie »<sup>1</sup>, dans une sorte de dérive foisonnante et informe de la discipline. Tout au long de cet ouvrage, nous avons montré que l'intervention est l'un des courants constitutifs des sciences sociales et que sa pratique est fondée sur des acquis théoriques et méthodologiques clairement définis.

Il paraît essentiel que cet état de fait soit reconnu, en premier lieu au sein de l'université. Répétons-le encore une fois : il existe aujourd'hui une demande sociale et un marché auxquels que les praticiens des sciences sociales sont particulièrement bien outillés pour répondre. Abandonner cette demande et ce marché à des ingénieurs et à des techniciens de la gestion économique et administrative constitue un double autogoal. D'une part, on abandonne un terrain et des acteurs dont les problématiques relèvent directement des sciences sociales : logique de l'action collective, structures et organisation sociales, gestion du changement, question du sens. Ce faisant et par là même, on empêche les sciences sociales de réaliser une percée décisive vers la mise en œuvre et le développement de leurs acquis.

Dans une période où l'organisation de la formation connaît de profonds bouleversements, renoncer au développement de disciplines orientées vers la pratique est quasi suicidaire. Il est évident – de multiples indices le montrent déjà – que les sciences sociales ne font pas partie des priorités politiques en matière de financement de la formation et de la recherche. Des fusions et des regroupements de départements universitaires sont prévisibles ; s'ils ne débouchent pas sur une nouvelle stratégie des acteurs provenant des sciences sociales, le risque existe d'une disparition pure et simple de filières disciplinaires entières.

L'enjeu est donc double. Au premier chef se pose la question de la reconnaissance. Les détenteurs du pouvoir académique – dont la légitimation professionnelle dépend – se retrouvent face à un défi de taille. Il s'agit en effet aujourd'hui

---

<sup>1</sup> Selon l'expression utilisée par Odile Piriou dans un ouvrage qui paraît au moment où nous écrivons ces lignes et dont nous n'avons pas encore pu prendre connaissance [PIRIOU 2006].

- d'admettre l'existence d'une demande sociale et d'un marché que l'université n'a pas vocation à satisfaire ;
- d'agir dans la perspective d'une professionnalisation en définissant des spécialisations disciplinaires (comme la sociologie d'intervention) permettant de répondre à cette demande et d'agir sur ce marché tout en respectant des critères internes rigoureux ;
- de reconnaître les praticiens comme des collègues à part entière, et non pas comme des sous-produits dévoyés de l'université.

Cette reconnaissance interne à la profession constitue une première étape indispensable ; elle permettra aux praticiens de sortir de l'isolement professionnel et de l'ostracisme universitaire auxquels ils sont actuellement réduits. Mais elle permettra surtout de faire exister les sciences sociales hors des murs de l'université et des institutions en leur donnant enfin une visibilité sociale. Si la demande et le marché existent, les acteurs en revanche ignorent complètement qu'ils peuvent s'adresser à des spécialistes provenant des sciences sociales ; sauf s'ils en ont fait l'expérience, ils ignorent que ces professionnels disposent d'excellents outils et qu'ils sont en mesure d'offrir la meilleure qualité d'analyse et d'écoute. Il s'agit donc de faire connaître socialement l'existence et les prestations des praticiens des sciences sociales. Ce « faire connaître socialement » ne saurait se résumer à la publicité assumée par les praticiens eux-mêmes. Le processus implique nécessairement une légitimation symbolique qui ne peut provenir que de l'université, comme c'est le cas pour toutes les autres professions de niveau académique (médecine, droit, économie, psychologie, enseignement professoral).

Au sein de l'université, c'est donc bien d'une sorte de mue qu'il s'agit pour les sciences sociales, aujourd'hui confrontées aux nécessités d'une professionnalisation déjà accomplie dans les autres corpus disciplinaires.

L'enjeu de la reconnaissance se double évidemment d'un enjeu lié à la formation. Reconnaître l'existence d'une spécialité disciplinaire et d'un corps professionnel de praticiens implique bien évidemment leur intégration dans les cursus de formation. Mais il ne s'agit pas seulement de concevoir une formation intégrant le volet de la pratique spécialisée ; il faut aussi prendre en compte le fait que la majorité des étudiants de sciences sociales arrêteront leurs études au niveau de la licence.

L'enjeu de la formation est donc double. D'une part, il s'agit de garantir l'employabilité des étudiants porteurs d'un diplôme de premier niveau (*bachelor* ou licence), en visant la maîtrise d'un certain nombre d'outils théoriques et méthodologiques de base. L'acquis constituera une bonne culture générale en sciences sociales utilisable (ou « valorisable », selon le terme à la mode) dans un large éventail de métiers. D'autre part, il s'agit de professionnaliser les étudiants qui auront acquis un diplôme de deuxième niveau (*master* ou maîtrise), par le biais d'un choix de spécialisations.

La formation de praticiens professionnels spécialisés intervenant sur le marché et se destinant à l'intervention constitue l'une de ces spécialisations. Elle n'existe à notre connaissance dans aucune université. Les quelques formations à l'intervention existant en France ou en Belgique s'adressent à des praticiens provenant d'horizons professionnels divers, de la même manière que l'enseignement de la sociologie est proposé dans pratiquement toutes les écoles professionnelles supérieures (cf chapitre 2, pt. 1 et chapitre 3, pt. 3). Or l'enjeu de la formation, il importe de le souligner à nouveau, ne consiste pas à former l'ensemble des « intervenants du social » au sens large

(enseignants, personnel infirmier, policiers, travailleurs sociaux, consultants en entreprise, etc.) pour leur inculquer une sensibilité sociologique. Cet objectif est tout à fait louable, mais le véritable enjeu – et la nouveauté – consiste à professionnaliser les diplômés de sciences sociales en formant des spécialistes de l'intervention.

La mise sur pied d'une formation à la pratique de l'intervention implique bien évidemment une collaboration étroite entre l'université et les praticiens. Affirmer que l'université ne dispose pas aujourd'hui des compétences nécessaires pour dispenser une telle formation n'est pas faire injure au corps professoral ; c'est simplement reconnaître l'existence d'une expérience, de compétences théorico-méthodologiques et de savoir-faire qui ne sont pas encore légitimés. L'intégration sous une forme ou une autre des praticiens au niveau de la formation semble donc incontournable. Si la collaboration entre l'université et les praticiens ne résulte pas d'un grand amour réciproque, c'est en tout cas un mariage de raison qui s'impose : dans l'union, de réelles perspectives de consolidation et de développement existent tant pour les disciplines académiques que pour les praticiens professionnels ; s'ils persistent dans leur ignorance mutuelle, l'avenir s'annonce plutôt sombre pour les uns comme pour les autres.

Le choix semble donc évident ; reste à voir si les acteurs concernés sauront le traduire en actes. La volonté clairement exprimée d'entamer une collaboration constitue un premier pas indispensable ; par le présent ouvrage, nous espérons avoir contribué à ouvrir le dialogue.

## BIBLIOGRAPHIE

- AMBLARD Henri et al. 1996 Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Seuil
- ANDSHA 1974 L'intervention dans les organisations et les institutions, Epi
- ARDOINO Jacques 1974 Chronique sommaire de l'analyse institutionnelle en France, in ANDSHA 1974 pp. 82-85 et LAPASSADE 1975, pp. IX à XI
- 1988 Vers la multiréférentialité, in HESS & SAVOYE
- ARDOINO Jacques 1978 « Les analyseurs s'en vont ! », in *Pour* n° 62-63
- BARBIER René  
CORPET Olivier
- ARDOINO Jacques et al. 1980 L'intervention institutionnelle, Payot, Petite Bibliothèque
- ARGYRIS Chris 1970 Intervention Theory and Method, a Behavioral Science View, Addison-Wesley
- SCHÖN Donald
- 2002 Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique, De Boeck
- ATLAN Henri et al. 1986 Science et pratique de la complexité. Actes du colloque de Montpellier, mai 1984, La Documentation française
- AUBERT Nicole 1991 Le coût de l'excellence, Seuil
- DE GAULEJAC Vincent
- AUSLOOS Guy 1994 Chaos et complexité, in AMIGUET & JULIER, Travail social et systémique, IES Editions, Genève
- AUTHIER Michel 1981 L'analyse institutionnelle, PUF/Que sais-je n° 1968
- HESS Remi
- BATESON Gregory 1972 Steps to an Ecology of Mind, Ballantine, rééd. University of Chicago Press, 2000
- 1984 La nature et la pensée, Seuil
- 1996 Une unité sacrée. Quelques pas de plus vers une écologie de l'esprit, Seuil
- BATESON Gregory 1987 Where Angels Fear to Tread. Towards an Epistemology of the Sacred, Mac Millan
- BATESON Mary-Catherine
- BATESON Gregory 1988 Communication et société, Seuil
- RUESCH Jurgen
- BAUDRILLARD Jean 1972 Pour une critique de l'économie politique du signe, Gallimard
- BAUDRILLARD Jean 1976 L'Echange symbolique et la mort, Gallimard
- 1981 Simulacres et simulation, Galilée
- BECK Ulrich 2003 La société du risque : sur la voie d'une autre modernité ?, Flammarion
- BERGER Peter L. 1973 Comprendre la sociologie. Son rôle dans la société moderne, Editions Resma

- BERGER Peter L. 1994 « Does sociology still make sense ? », in *Revue suisse de sociologie*, vol. 20 n° 1
- BERGER Peter L.  
LUCKMANN Thomas 1971 *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Penguin Books
- BOLTANSKI Luc  
CHIAPELLO Eve 1999 *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard
- BOUMARD Patrick 1988 *L'analyse interne*, in HESS & SAVOYE 1988
- BOURDIEU Pierre 1982 *Ce que parler veut dire*, Fayard
- 1991 « Introduction à la socioanalyse », in *Actes de la recherche en sciences sociales* n° 90
- BOURDIEU Pierre 1968 *Le métier de sociologue*, Mouton-Bordas
- CHAMBOREDON J.-Claude  
PASSERON Jean-Claude
- BOURDIN Alain 1995 *La figure de l'expert*, in LEGRAND, GUILLAUME & VRANCKEN
- BRUHN John G. 1991 *Ethics in Clinical Sociology*, in REBACH & BRUHN
- BRYAN Mark 1998 *The Artist's Way at Work*, Quill
- CAMERON Julia  
ALLEN Catherine
- CALLON Michel 1999 « Ni intellectuel engagé, ni intellectuel dégagé : la double stratégie de l'attachement et du détachement », in *Sociologie du travail* n° 41
- CARLES Pierre 2001 *La sociologie est un sport de combat : Pierre Bourdieu*. VHS Secam, Paris, C-P Productions/Ed. Montparnasse
- CARSE James P. 1986 *Finite and Infinite Games. A vision of Life as Play and Possibility*, Penguin
- CATHELAT Bernard 1990 *Socio-styles système. Les styles de vie, théorie, méthodes, applications*, Les Editions d'Organisation
- CHARLIER Jean-Emile  
SCIEUR Philippe 1995 *Sociologie extra-universitaire en Belgique francophone*, in LEGRAND, GUILLAUME & VRANCKEN
- COENEN-HUTHER Jacques 1995 *La professionnalisation de la sociologie, nouveau départ ou commencement de la fin ?*, in LEGRAND, GUILLAUME & VRANCKEN
- CONNEXIONS 1998 *Organisation et institution : nouvelles formes d'intervention*, n° 71, Érès
- CORCUFF Philippe 1995 *Les nouvelles sociologies. Constructions de la réalité sociale*, Nathan Université
- 2003 « Pour une épistémologie de la fragilité. Plaidoyer en vue de la reconnaissance scientifique de pratiques transfrontalières », in *Revue européenne des sciences sociales* n° 127
- COUTET Alain 1988 *L'audit social*, PUF/Que sais-je n° 2399
- IGALENS Jacques
- CROZIER Michel 1989 *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, InterEdition
- 2002 *Mémoires. 1: Ma belle époque*, Fayard

- CROZIER Michel  
FRIEDBERG Erhard 1977 L'acteur et le système, Seuil
- DE COSTER Michel 1978 L'analogie en sciences humaines, PUF
- DE GAULEJAC Vincent  
BONETTI Michel  
FRAISSE Jean 1989 L'ingénierie sociale, Syros, Alternatives sociales
- DE GAULEJAC  
ROY Shirley (ed.) 1993 Sociologies cliniques, Hommes et Perspectives/Epi
- DE MONTLIBERT Christian 1982 « La professionnalisation de la sociologie et ses limites », in *Revue française de sociologie*, XXIII
- DEBORD Guy 1967 La société du spectacle, Buchet-Chastel, rééd. Gallimard 1992
- DEJOURS Christophe 1998 Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale, Seuil
- DELORY-MOMBERGER C.  
HESS Remi 2001 Le sens de l'histoire. Moments d'une biographie, Anthropos
- DESJEUX Dominique 1995 Sociologie extra-universitaire en France, in LEGRAND, GUILLAUME & VRANCKEN
- DEVEREUX Georges 1980 De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement, Flammarion
- DUBAR Claude 1996 La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Armand Colin
- 2000 La crise des identités. L'interprétation d'une mutation, PUF
- DUBAR Claude  
TRIPIER Pierre 1998 Sociologie des professions, Armand Colin
- DUBET François 1982 Les critères de validation dans l'intervention sociologique, in TOURAINE 1982
- 1985 La Galère. Analyse des conduites marginales des jeunes, Thèse présentée en vue du doctorat d'Etat en sociologie, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris (publié par Fayard en 1987)
- 1999 « Du côté de l'action », in *Sociologie du travail* n° 41
- 2002 Le déclin de l'institution, Seuil
- DUBOST Jean 1980 Remarques sur l'origine et l'évolution d'une pratique d'intervention psychosociologique, in ARDOINO 1980
- 1987 L'intervention psychosociologique, PUF
- 1984 / « Typologie des pratiques d'intervention », in *Connexions* n° 43 1984 /  
1992 *Revue de l'éducation permanente*, septembre 1992
- DUCOMMUN Nathalie 2001 Etude sur l'identité professionnelle des cadres du DIP. Le CEPSPE : la logique professionnelle, Ressources, Genève (diffusion protégée)
- DUPANLOUP Anne 2001 « La voix de la relève », in Actes du colloque sur le devenir des sciences sociales en Suisse, Académie Suisse des Sciences Humaines et Sociales, Berne

- DUTERME Claude 2002 La communication interne en entreprise : l'approche de Palo Alto et l'analyse de organisations, De Boeck Université
- EHRENBERG Alain 1998 La fatigue d'être soi. Dépression et société, Odile Jacob
- ENGELS Friedrich 1880 Socialisme utopique et socialisme scientifique, in MARX & ENGELS, Oeuvres choisies tome 3, 1970
- ENRIQUEZ Eugène 1993 L'approche clinique: genèse et développement en France et en Europe de l'Ouest, in DE GAULEJAC & ROY
- 1997 Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Desclée de Brouwer
- FELDER Dominique 1985 Les Mutants pacifiques, Editions d'en bas, Lausanne
- 1993 Une intervention "ratée" dans un Cycle d'orientation, Service de la recherche sociologique, Genève, DI 93.74
- 1994a « Ethnométhodologie et éducation ». Recension critique d'un ouvrage d'Alain Coulon, in *Revue suisse de sociologie*, vol. 21 n° 1
- 1994b « De l'agitateur à l'ethnologue. Evolution et tendances de la sociologie d'intervention », in *Revue suisse de sociologie*, vol. 20 n° 3
- 1997a L'évaluation, de la théorie à la pratique. Réflexions sur une expérience genevoise, 4ème Forum du Groupement d'action sociale du Jura bernois, 23 octobre 1997, Tramelan
- 1997b Le futur s'invente aujourd'hui. Dix tendances pour une fin de siècle, Ressources, Genève
- 1997c Rapport d'évaluation de la loi genevoise sur le revenu minimum cantonal d'aide sociale pour les chômeurs en fin de droits, Ressources, Genève
- 1998 Profession: gendarme. Etude sur les conditions socio-normatives de l'exercice du métier de policier en uniforme, Ressources, Genève (diffusion protégée)
- 2000 Enquête sur les relations de travail à l'usine des Cheneviers, Ressources, Genève (diffusion protégée)
- 2001a Rapport d'audit sur l'Office cantonal de l'assurance-invalidité de Genève, Ressources, Genève (diffusion protégée)
- 2001b Etude sur l'identité professionnelle des cadres du DIP. Rapport de synthèse (diffusion protégée)
- 2003 Evaluation de l'organisation et du fonctionnement du Service social de la Ville de Genève, Ressources, Genève (diffusion protégée)
- 2004 Le Nouvel esprit du capitalisme ou la logique d'une métamorphose, Ressources, Genève
- FELDER Dominique 2001 Etude sur l'identité professionnelle des cadres du DIP. L'école primaire: une identité à reconstruire, Ressources, Genève (diffusion protégée)
- DUCOMMUN Nathalie
- FELDER Dominique 2001 Etude sur l'identité professionnelle des cadres du DIP. Le cycle d'orientation: l'autorité impossible, Ressources, Genève (diffusion protégée)
- DUCOMMUN Nathalie
- PERRENOUD David
- FELDER Dominique 2001 Etude sur l'identité professionnelle des cadres du DIP. L'enseignement post-obligatoire: des territoires à défendre, Ressources, Genève (diffusion protégée)
- PERRENOUD David

- FERRETTI Paola  
GRAU Christiane 2005 L'intervention institutionnelle. Emergence d'une nouvelle pratique comme alternative à la supervision, IES Editions, Genève
- FEYERABEND Paul 1979 Contre la méthode. Esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance, Seuil
- FILLOUX Jean-Claude 1970 La science sociale et l'action. Introduction et présentation de l'ouvrage d'Emile Durkheim, PUF
- FLAHAULT François 2002 Le sentiment d'exister. Ce soi qui ne va pas de soi, Descartes & Cie
- FRAISSE Jean  
BONETTI Michel  
DE GAULEJAC Vincent 1991 L'évaluation dynamique des organisations publiques, Les Editions d'organisation
- FRENCH Wendell L.  
BELL Cecil H. Jr  
ZAWACKI Robert A. (ed.) 1989 Organization Development. Theory, Practice and Research, BPI/Irwin
- FRIEDBERG Erhard 1993 Le Pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée, Seuil
- 1994 Le raisonnement stratégique comme méthode d'analyse et comme outil d'intervention, in PAVE
- 1996 « Sociologie et action managériale. L'utilité d'une approche sociologique pour le management », in *Gérer et comprendre - Annales des Mines*, mars
- 1997 « La sociologie d'intervention est d'abord une sociologie », in *Gérer et comprendre - Annales des Mines*, septembre
- 1998 « L'analyse sociologique des organisations », in *Pour* n° 28
- 2001 Faire son métier de sociologue, surtout dans l'intervention, in VRANCKEN & KUTY
- FRITZ Jan M. 1991 The Emergence of American Clinical Sociology, in REBACH & BRUHN
- GAUCHET Marcel 1998 « Essai de psychologie contemporaine. Un nouvel âge de la personnalité », in *Le Débat* n° 99
- GENELOT Dominique 1992 Manager dans la complexité : réflexions à l'usage des dirigeants, INSEP Editions
- GERRITSEN Danielle 1995 Enquête sur les difficultés de la sociologie à se constituer en profession en France dans les années quatre-vingt, in LEGRAND, GUILLAUME & VRANCKEN
- GIDDENS Anthony 1976 New Rules of Sociological Method, Basic Books
- GILON Christiane  
VILLE Patrice 1990 Socianalyse institutionnelle : principes, méthodes, techniques (chapitre II d'un manuscrit non publié, pp. 232-293), Paris 1989-1990
- 1991 « Crise sociale et intervention socianalytique: deux formes d'activité critique », in *Psychologie clinique* n° 5
- GIRIBONE Jean-Luc 1988 La manière de Bateson, in WINKIN
- HATCHUEL Armand 1994 « Les savoirs de l'intervention en entreprise », in *Entreprises et Histoire* n° 7
- HERREROS Gilles 1997 « Revisiter l'intervention sociologique », in *Gérer et comprendre - Annales des Mines*, septembre

- HERREROS Gilles 1998 « L'horizon clinique de la sociologie d'intervention », in *Connexions* n° 71
- 2000 « De l'anthropologie appliquée à l'intervention anthropologique », in *Info CREA*, Université Lumière, Lyon
- 2001 Sociologie d'intervention : pour une radicalisation de quelques principes , in VRANCKEN & KUTY
- 2002 Pour une sociologie d'intervention, Erès
- HESS Remi 1975 La socianalyse, Editions Universitaires
- 1981 La sociologie d'intervention, PUF
- 1988 Henri Lefebvre et l'aventure du siècle, Métaillié
- 1989 Le lycée au jour le jour. Ethnographie d'un établissement d'éducation, Méridiens Klincksieck
- 1996 Chemin faisant. Roman institutionnel d'un ethnosociologue de l'éducation, Ivan Davy
- 1998 La pratique du journal. L'enquête au quotidien, Anthropos
- HESS Remi 1988 Perspectives de l'analyse institutionnelle, Méridiens Klincksieck
- SAVOYE Antoine
- 1993 L'analyse institutionnelle, PUF, Que sais-je n° 1968 (1<sup>ère</sup> édition 1981)
- HIRSCHHORN Monique 1995 Former des sociologues professionnels ?, in LEGRAND, GUILLAUME & VRANCKEN
- HORX Matthias (ed.) 1993 Trendbuch 1. Das erste grosse Deutsche Trendreport, Econ, Düsseldorf
- HUET Armel 1995 Les sociologues et la ville : la valse à mille temps des métiers, professions et emplois, in LEGRAND, GUILLAUME & VRANCKEN
- JODELET Denise 1984 Représentation sociale : phénomènes, concepts et théorie, in MOSCOVICI (ed), Psychologie sociale
- JOURNET Nicolas 2004 « L'anthropologie britannique en crise », in *Sciences Humaines* n° 154
- KAUFMANN Jean-Claude 1996 L'entretien compréhensif, Nathan, coll. 128
- L'HOMME & LA SOCIÉTÉ 1973 Analyse institutionnelle et socianalyse, *L'Homme et la société* n° 29-30
- LAHIRE Bernard 1998 L'Homme pluriel. Les ressorts de l'action, Nathan
- LAING Ronald D. 1971 Noeuds, Stock
- 1980 Soi et les Autres, Gallimard
- LAING Ronald D. 1966 Interpersonal Perception. A Theory and a Method of Research, London
- PHILLIPSON Herbert Tavistock Publications
- LEE Russel A.
- LAPASSADE Georges 1966 Groupes, organisations, institutions, Gauthier-Villars
- 1971 L'analyseur et l'analyste, Gauthier-Villars
- 1975 Socianalyse et potentiel humain, Gauthier-Villars

- LAPASSADE Georges 1991 Ethnopsychologie. Les sources anglo-saxonnes, Méridiens Klincksieck
- LAPASSADE Georges 1971 Clefs pour la sociologie, Seghers  
LOURAU René
- LE BRUN Annie 2000 Du trop de réalité, Stock
- LEGRAND Monique 1995a Entre le piège et le défi d'une diversification des pratiques sociologiques, in LEGRAND, GUILLAUME & VRANCKEN
- 1995b Sociologues invisibles et sociologues reconnus, in LEGRAND, GUILLAUME & VRANCKEN
- 2001 Essor de l'intervention en sociologie, in VRANCKEN & KUTY
- 2004 L'expertise du sociologue : engagement et accompagnement du changement, in LEGRAND & VRANCKEN 2004
- LEGRAND Monique 1995 La sociologie et ses métiers, L'Harmattan  
GUILLAUME Jean-François  
VRANCKEN Didier (ed)
- LEGRAND Monique 1997 Compétences de sociologues et dynamiques de société, Presses  
VRANCKEN Didier (ed) Universitaires de Nancy
- 2004 L'expertise du sociologue, L'Harmattan
- LESCARBEAU Robert 1990 Profession : consultant, Presses de l'Université de Montréal /  
PAYETTE Maurice L'Harmattan  
ST-ARNAUD Yves
- LÉVY André 1980 L'intervention comme processus, in ARDOINO 1980
- 1997 Sciences cliniques et organisations sociales, PUF
- LIVIAN Yves-Frédéric, 1994 « L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse  
HERREROS Gilles des organisations ? », in *Revue française de gestion* n° 101
- LOBROT Michel 1988 Les voies du changement social, in HESS & SAVOYE
- LOUBAT Jean-René 1988 La quotidienneté, un défi à l'analyse, in HESS & SAVOYE
- LOURAU René 1969 L'instituant contre l'institué, Anthropos
- 1970 L'analyse institutionnelle, Minuit
- 1976 Sociologue à plein temps. Analyse institutionnelle et pédagogie, Epi
- 1977 Le gai savoir des sociologues, Union Générale d'Éditions
- 1978 L'État-inconscient, Minuit
- 1980 Bilan de l'intervention socianalytique, in ARDOINO 1980
- 1981 Le lapsus des intellectuels, Privat
- 1988 Le journal de recherche. Matériaux d'une théorie de l'implication, Méridiens Klincksieck
- 1994 Actes manqués de la recherche, PUF
- 1997a La clé des champs. Une introduction à l'analyse institutionnelle, Anthropos

- LOURAU René 1997b Implication transduction, *Anthropos*
- MEADOWS Donella H. 1997 « Places to Intervene in a System », in *Whole Earth Review* n° 91
- MENDEL Gérard 2002 Les méthodes de l'intervention psychosociologique, La Découverte
- PRADES Jean-Luc
- MENDRAS Henri 1995 Comment devenir sociologue : souvenirs d'un vieux mandarin, Actes Sud
- MISPELBLOM Frédéric 1994 « Les sciences sociales face à leurs pratiques », in *Sciences de la Société* n° 32
- MORIN Pierre 2000 Le manager à l'écoute du sociologue, Editions d'organisation
- DELAVALLEE Eric
- MOSCOVICI Serge 1972 La société contre nature, Union Générale d'Editions10/18
- MOSCOVICI Serge 1984 Social Representations, Cambridge University Press et Maison des Sciences de l'Homme
- FARR Robert M.
- MUSELLE Marie 2004 Identités de sociologue et nouvelles pratiques sociologiques: de l'expertise à l'engagement, in LEGRAND & VRANCKEN
- NICOLAS-LE STRAT Pascal 1996 L'implication, une nouvelle base de l'intervention sociale, L'Harmattan
- 2003 La relation de consultance. Une sociologie des activités d'étude et de conseil, L'Harmattan
- PAGÈS Max et al. 1979 L'emprise de l'organisation, PUF
- PAVÉ Francis (ed.) 1994 L'analyse stratégique. Colloque de Cerisy. Autour de Michel Crozier, Seuil
- PIRIOU Odile 1995 La sociologie comme fait professionnel, in LEGRAND, GUILLAUME & VRANCKEN
- 1999 La sociologie des sociologues. Formation, identité, profession, ENS Editions
- 2006 La face cachée de la sociologie, Belin
- PIRIOU Odile 2004 L'expertise sociologique en débat, in LEGRAND & VRANCKEN
- VRANCKEN Didier
- RACAMIER Paul C. 1995 Décervelage et perversion dans les institutions, Conférence donnée à Lausanne le 6 avril 1995, brochure sans mention d'éditeur
- REBACH Howard 1991 Intervention in Clinical Sociology, in REBACH & BRUHN
- REBACH Howard 1991 Handbook of Clinical Sociology, Plenum Press
- BRUHN John G. (ed)
- 1991 Clinical Sociology : Defining the Field, in REBACH & BRUHN
- RESWEBER Jean-Paul 1995 La recherche-action, PUF, Que Sais-je n° 3009
- REVUE INTERNATIONALE DE PSYCHOSOCIOLOGIE 2001 La recherche-action. Perspectives internationales, *Revue internationale de psychosociologie* vol. VII n° 16-17
- RIFAI Nabil 1996 L'analyse des organisations. Démarches et outils sociologiques et psychologiques d'intervention, L'Harmattan
- ROUCHY Jean-Claude 1998a « L'intervention revisitée » (éditorial), in *Connexions* n° 71, Erès
- 1998b « Problématique de l'intervention », in *Connexions* n° 71, Erès

- SAINSAULIEU Renaud 1995 Le métier de sociologue en pratiques, in LEGRAND, GUILLAUME & VRANCKEN
- SAINSAULIEU Renaud 1986 « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », in *Sociologie du travail* n° 3  
SEGRESTIN Denis
- SAINT-ARNAUD Yves 1992 Connaître par l'action, Presses de l'Université de Montréal
- SALMON Jean-Marc 1973 « Le désir du 22 mars », in *L'Homme et la Société* n° 29-30
- SAVOYE Antoine 1978 « Sociologie abstraitte ou sociologie d'intervention », in *Pour* n° 62-63
- SAVOYE Antoine 1989 Les inventeurs oubliés. Le Play et ses continuateurs aux origines des sciences sociales, Seyssel, Champ Vallon
- KALAORA Bernard  
SCIENCES DE LA SOCIÉTÉ 1994 Sciences sociales, expertise et consultance, *Sciences de la société* n° 32 - Presses Universitaires du Mirail, Toulouse
- SCHUTZ Alfred 1987 Le chercheur et le quotidien, Méridiens Klincksieck
- SELVINI PALAZZOLI Mara 1984 Dans les coulisses de l'organisation, ESF  
et al.
- SOCIÉTÉ SUISSE DE 2001 Socio.01: programme du congrès de la SSS, Genève, 19-22 septembre  
SOCIOLOGIE 2001, Université de Genève, Département de sociologie
- SPURK Jan 1995 Sociologie extra-universitaire en Allemagne, in LEGRAND, GUILLAUME & VRANCKEN
- TISSERON Serge 2001 L'intimité surexposée, Ramsay
- TOURAINÉ Alain 1978 La voix et le regard, Seuil
- TOURAINÉ Alain (ed.) 1982 Mouvements sociaux d'aujourd'hui. Acteurs et analystes (Cerisy, 1979), Les Editions ouvrières
- TOURAINÉ Alain et al. 1982 La méthode d'intervention sociologique, Atelier d'Intervention sociologique (brochure A5)
- UHALDE Marc (ed.) 2001 L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale, Desclée de Brouwer
- VAN BOCKSTAELE J. et al. 1963 « Quelques conditions d'une intervention de type analytique en sociologie », in *L'Année sociologique*, PUF
- VAN CAMPENHOUDT Luc 1995 Recherche-action et sociologie extra-universitaire: une piste, in LEGRAND, GUILLAUME & VRANCKEN
- VRANCKEN Didier 2001a Introduction, in VRANCKEN & KUTY  
2001b L'intervention du sociologue, blessure narcissique, in VRANCKEN & KUTY  
2004 Les fondement procéduraux de l'expertise sociologique, in LEGRAND & VRANCKEN
- VRANCKEN Didier 2001 La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives, De Boeck & Darcier  
KUTY Olgierd (ed.)
- WALLERSTEIN Immanuel 1996 Ouvrir les sciences sociales. Rapport de la Commission Gulbenkian ,  
(ed.) Descartes & Cie
- WASSMANN Jürg Les savoirs quotidiens. Les approches cognitives dans le dialogue  
DASEN Pierre (ed.) interdisciplinaire, 11ème colloque de l'Académie suisse des sciences  
humaines

- WATZLAWICK Paul (ed.) 1988 L'invention de la réalité. Comment savons-nous ce que nous croyons savoir ? Contributions au constructivisme, Seuil
- WATZLAWICK Paul  
WEAKLAND John  
FISCH Richard 1975 Changements, paradoxes et psychothérapie, Seuil
- WIEVIORKA Michel 1982 Le processus de recherche dans l'intervention sociologique, in TOURAINE 1982
- 2002 « Le chercheur, les acteurs et les institutions », in *Urbanisme* n° 323
- WINKIN Yves (ed.) 1988 Bateson : premier état d'un héritage. Colloque de Cerisy, Seuil
- WITTEN Dona  
AKONG Tulku Rinpoche 1999 Enlightened Management : Bringing Buddhist Principles to Work , Park Street Press
- WITTEZAELE Jean-Jacques 2003 L'homme relationnel, Seuil

## REMERCIEMENTS

Nulle n'arrive seule là où elle se trouve. Mon travail existe grâce à une succession de rencontres dont il était impossible sur le moment d'imaginer les retombées fécondes. Aujourd'hui, je sais ce que je dois à chacune d'elles, et je voudrais rendre hommage

- À la présence amicale de Reto HADORN, qui m'a fait découvrir Gregory Bateson, l'analyse institutionnelle, Ronald Laing et l'ethnométhodologie, et dont les talents multiples et la sensibilité ont été une source d'inspiration et de confiance dans les années 70 et 80 ;
- À la générosité de Christiane GILON, qui m'a encouragée à réaliser mon projet d'indépendance professionnelle et dont l'expérience de socianalyste et les conseils avisés m'ont été précieux bien des années après notre unique rencontre de 1992 ;
- Au soutien de François HAINARD, qui a montré de l'intérêt pour ma démarche dès le début des années 90 et qui a rendu possible la rédaction de cet ouvrage ;
- À l'érudition et à la personnalité irremplaçable de Bernard FAVRE, pionnier de l'analyse institutionnelle en Suisse, qui a mis son impressionnante bibliothèque personnelle à ma disposition avec l'esprit de partage qui le caractérisait ;
- À l'action décisive de toutes celles et ceux grâce à qui j'ai obtenu les mandats qui m'ont fait vivre depuis 1994, avec une mention particulière à Jean-Bernard WÆBER ;
- À la multitude et à la richesse des personnes rencontrées dans mon activité d'intervenante et aux enseignements que j'en ai reçus – même et peut-être surtout les plus inattendus.

