

# SOCIOLOGIE D'INTERVENTION : SOCIOLOGIE PLASTIQUE

## Métis et métissage

A l'aide d'une illustration, nous suggérons qu'une sociologie, soucieuse des usages sociaux qui peuvent être faits d'elle-même au sein des entreprises et des organisations, gagne à ne pas s'enfermer dans un seul type de modèle théorique. Articuler entre elles les disciplines, les approches, les notions, les méthodes... tel est le programme de ce que nous croyons pouvoir nommer une sociologie d'intervention, à la fois plastique et métisse.

PAR GILLES HERREROS, CREA, LYON II (1)

**L**es sociologues et, plus généralement, les tenants des sciences humaines et sociales, aiment à souligner leurs appartenances. Solidement campés sur une discipline (sociologie, ethnologie, psychologie, psychanalyse, démographie...), se référant à un paradigme dominant (l'actionnisme, le structuralisme, le constructivisme génétique...), privilégiant tel ou tel concept (l'acteur, le système, l'agent, la structure, l'actant, le réseau...), mobilisant une méthodologie aux frontières claires (l'entretien clinique, le questionnaire...), les uns et les autres s'emploient à faire école. Ici l'analyse stratégique (M. Crozier-E. Friedberg), là la sociologie de l'expérience (F. Dubet), l'analyse institutionnelle (R. Lourau- G. Lapassade), l'école des conventions (L. Boltanski-L. Thévenot), ailleurs, encore, la psychanalyse (E. Jaques-D. Anzieu...): tous veulent marquer leurs frontières, délimiter leurs territoires. Ce souci, pour compréhensible qu'il soit dans

le champ académique où il convient de poser avec force son identité pour obtenir des postes, des budgets et autres reconnaissances pratiques de ses états de grandeur, est totalement inadapté à la pratique de l'intervention. En effet, lorsque le chercheur, sollicité par un commanditaire quelconque, est en situation de proposer un éclairage, une analyse et, éventuellement, quelques recommandations à celui ou ceux qui ont fait appel à lui, il ne peut plus guère se soucier de la pureté des écoles théoriques auxquelles il se réfère pour construire son regard. Son approche n'est plus marquée, dès lors, par l'intention de faire vivre un courant d'analyse au sein duquel il puise la totalité de ses références mais, bien plutôt, par l'intention de multiplier les perspectives, les entrées analytiques. Si la posture adoptée enfreint bel et bien quelques règles canoniques des sciences sociales (dont celle qui consiste notamment à affirmer qu'on ne peut faire tenir ensemble des axiomatiques incompatibles), privilégiant, par exemple, le «tout est bon» cher à P. Feyerabend, elle n'en répond pas moins à quelques

(1) Merci à P. Bernoux, à F. Laplantine et à V. de Gaulejac pour leurs conseils avisés.

postures méthodologiques, théoriques et épistémologiques précises. Moins que des règles, il faut voir dans lesdites postures des repères, des impulsions, des inflexions. Toutes renvoient à la plasticité du chercheur et à celle des cadres qu'il mobilise. Après la mise en récit d'une intervention réalisée à la fin des années quatre-vingt-dix au sein d'un établissement semi-public, nous proposerons un rapide examen des principales caractéristiques de cette sociologie plastique que nous nommons sociologie d'intervention.

## RÉCIT D'UNE INTERVENTION MOUVEMENTÉE

L'intervention dont il va être question s'est déroulée sur près de deux ans. Décrivons l'organisation et la commande dont nous étions destinataires, avant de livrer quelques éléments de réflexion sur la situation.

### Contexte et dispositif de la recherche

L'organisation commanditaire (2) compte plusieurs dizaines de salariés bénéficiant d'un statut d'intervenant-chercheur, répartis sur tout le territoire national et qui, pour la plupart, interviennent comme consultants au sein d'entreprises. Le travail qu'ils prennent en charge comporte des activités de conseil, mais il est aussi censé donner lieu à des productions écrites : rapports, notes et éventuellement ouvrages ou articles. Le volume et la qualité de ces publications sont pourtant jugés insatisfaisant par la direction de l'établissement. Afin de bénéficier d'une analyse extérieure lui permettant de comprendre pourquoi cette activité n'est pas à la hauteur de ses attentes, la direction a décidé de nous solliciter (3). D'emblée, deux difficultés majeures nous semblent affleurer. La première est liée à la commande elle-même : exprimant très explicitement l'insatisfaction des dirigeants quant à « *la production écrite* » des salariés, elle risque, ainsi libellée, de susciter à notre rencontre une forte hostilité des personnels, qu'on peut aisément imaginer agacés par une « *appréciation* » aussi négative de leur travail. La seconde difficulté est liée au fait que les professionnels de cet organisme, se trouvant être des spécialistes de sciences sociales intervenant dans les organisations, peuvent chercher à développer, entre eux et nous, des jeux de

(2) Il est très difficile de donner des précisions sur l'établissement en question sans faire disparaître l'anonymat de celui-ci. Retenons l'idée qu'il n'y avait pas de crise ouverte de cette structure. En nous sollicitant, ses dirigeants souhaitaient accompagner une démarche d'approfondissement de la qualité des prestations fournies ; ils inscraient dans une démarche à moyen et long terme.

rivalités (méthodologiques et/ou symboliques) peu féconds.

Les premières rencontres vont donc être consacrées à contenir ces deux difficultés. Pour cela, nous décidons, dans un premier temps, de reformuler la commande. Plutôt que de rechercher les causes d'un hypothétique dysfonctionnement de sa production écrite, nous proposons d'analyser quelques « *produits* » identifiés et déjà évalués (positivement ou non) au sein de l'organisation. Pour ne pas apparaître, quelles que soient les précautions prises, comme des « *auditeurs-censeurs* », nous faisons part de notre souhait de travailler sur des « *produits finis* », ayant déjà fait l'objet d'appréciations convergentes de la part de la direction et des personnels. « *Pourquoi et comment tel rapport, tel ouvrage a-t-il (ou non) été réalisé ?* ». Une fois cette reformulation de la commande acceptée, nous décidons de réaliser cinq « *monographies* » sur les processus ayant porté lesdits « *produits finis* ». Parallèlement, nous décidons de mettre en place un dispositif permettant aux membres de l'organisation (eux-mêmes spécialistes de l'intervention) d'être actifs dans le déroulement de la recherche. Deux collectifs vont ainsi être constitués. Le premier, nommé groupe de pilotage, est composé de l'équipe de direction (le directeur et ses adjoints), de consultants et de représentants des organisations syndicales. Le second, baptisé groupe technique, rassemble cinq salariés, choisis pour leurs compétences par les membres du comité de pilotage. Ce dernier collectif réalisera une des cinq monographies projetées. Ainsi constitué, le dispositif permettra, dans le même temps, d'ériger le processus d'intervention en « *analyseur* » de l'organisation. Le groupe technique étant chargé de produire un texte, cela doit rendre possible d'observer sous quelles formes s'opèrent (ou non) les fabrications (écrites) des personnels de l'établissement et d'ouvrir des instances d'échange d'un nouveau type au sein de l'organisation.

### L'intervention comme analyseur

Une observation ethnographique, conduite tout au long de l'intervention, va permettre de collecter un ensemble de petits-riens, événements en apparence mineurs, mais qui vont s'avérer essentiels à la compréhension des enjeux.

(3) La direction de cet établissement avait sollicité, avant de nous contacter, quelques collègues parisiens. Tous avaient décliné la proposition d'intervention. Connus de quelques professionnels de cette organisation, pour avoir eu l'occasion, dans un passé récent, de travailler avec certains d'entre eux, nous fûmes interpellés en troisième lieu. Ce n'est qu'après quelques fortes hésitations (alimentées par la réputation qu'avaient les lieux de n'être pas des plus faciles à appréhender) que nous nous sommes décidés à accepter l'intervention. Elle fut réalisée en compagnie d'un collègue enseignant-chercheur.

Dès la négociation de la commande, la direction de l'établissement a manifesté son désir de voir notre travail rapidement conduit : pour des raisons qualifiées de stratégiques (4), nos interlocuteurs attendent nos conclusions dans les quatre mois. De telles échéances indiquent, d'une part, que notre travail est « *prioritaire* » et, d'autre part, qu'on ne badine pas, en ces lieux, avec le temps. De tels délais étant à l'évidence intenable, quelles que puissent être les prouesses méthodologiques mises en œuvre, une telle attente de la part de professionnels de l'intervention ne va pas sans nous surprendre. Voudrait-on limiter nos investigations ? Y aurait-il là l'expression d'une habitude de rythmes de travail dont nous serions incapables ? Notre présence devrait-elle se réduire à un simple exercice de figuration répondant à quelques enjeux symboliques nous échappant ? Les hypothèses sont multiples mais nous aurons bientôt quelques éléments de réponses. Constatant que le temps passe, que nous ne tiendrons pas les délais souhaités et que les échéances « *stratégiques décisives* » vont être dépassées, la direction se met soudain à ne plus considérer comme essentielle la question du temps. Trois mois après notre arrivée, on nous laisse entendre que nous pouvons désormais travailler dans la durée. Dès lors, notre intervention va connaître des problèmes de rythme. Alors qu'initialement, c'est au pas de course que devaient être envisagés les réunions et les entretiens avec les personnels, le temps semble désormais entièrement dilaté. Obtenir à intervalles réguliers des moments de rencontre, que ce soit avec la direction, les groupes techniques et de pilotage ou les personnels, s'avère un exercice compliqué. Ainsi, telle réunion dûment prévue est annulée, les ordres du jour des réunions de direction où nous sommes invités sont modifiés au dernier moment, nous privant ainsi de notre espace de parole ; ou encore les participants attendus pour une rencontre que nous organisons ne viennent pas ou sont trop peu nombreux. Le déroulement de la recherche devient arythmique. Parallèlement et dans le même ordre de logique, les investigations censées être accomplies par les membres du groupe technique sont différées, incomplètes ou carrément oubliées. Agaçantes, diluant nos investissements, ces situations ne traduisent pas tant le refus de coopération des uns et des autres que la manifestation d'une conception collective du temps et de son emploi. En effet, nous découvrons là une constante de l'organisation : soumis à la pression d'événements immanquablement présentés comme « *décisifs* », « *stratégiques* », voire « *historiques* », sommés régulièrement par la direction de ne se consacrer qu'à leur préparation en différant toutes les autres échéances, les personnels se savent pris dans une spirale permanente de

l'impératif : la pression se déplace continuellement, les portant d'un événement à l'autre ; le prochain étant toujours prioritaire sur le précédent. Pour gérer cette situation, les salariés ont fini par inventer un tempo bien particulier : sachant que telle priorité sera bien vite supplantée par une « *priorité des priorités* », il leur suffit d'attendre sans paniquer le passage d'un impératif à un autre. Du coup, l'urgent se trouvant dissout et le temps, dilaté, s'étalant, les objectifs de travail s'inscrivent dans une conception très élastique de « *ce qui importe* ». Ainsi, cette recherche, qui nous avait – un temps – été présentée comme une priorité, s'inscrivait à notre insu dans un rythme auquel les personnels étaient, quant à eux, parfaitement habitués !

Une deuxième série d'événements mineurs va attirer notre attention sur les caractéristiques des relations hiérarchiques au sein de cet établissement. Derrière le tutoiement et le prénom de rigueur, la convivialité des échanges, l'absence de formalisme dans les contacts, vont se profiler des rapports tendus entre subordonnés et cadres. Lors des regroupements entre personnels (réunions thématiques ou géographiques ou encore stratégiques, ayant pour objectif de concevoir des projets, de suivre des opérations, de dresser des bilans...), les prises de parole des uns et des autres nous paraissent, le plus souvent, très convenues. Rien de ce qui nous a été dit en privé ne transparait lors des réunions ou des rencontres formelles. Dans ces instants, chacun récite les attendus de la direction ou reste mutique. Livrant (lors d'échanges individuels) notre surprise, nos interlocuteurs vont évoquer, pour expliquer leurs comportements, leur crainte d'être (mal) jugés, tant par les membres de la direction et les cadres que par leurs collègues, en cas d'expression « *non conforme* » : en réalité, la « *qualité* » apparente des relations reposerait sur la non-expression des différences de points de vue. Comprenant mal une telle attitude, nous allons bientôt faire l'expérience de ce que peuvent occasionner de périlleux et de douloureux les prises de parole dissonantes. À mi-parcours, alors que nous restituons une note intermédiaire (elle évoque la dilution des emplois du temps dans l'inflation des priorités successives, le malaise des personnels), la direction de l'établissement, par la voix de son premier représentant, va nous exposer, en aparté, sa réaction. Il juge notre texte incomplet et, surtout, lui reproche de contenir des développements risquant – toujours de son point de vue –, de nuire à l'organisation ou, à tout le moins, de la fragiliser. Peut-être même qu'exploité par des esprits mal intentionnés, notre travail pourrait menacer jusqu'à l'existence de l'établissement, nous expliquera-t-il. Le ton avec lequel ces remarques nous sont adressées reste celui de la complicité, du genre : « *Nous sommes proches intellectuellement, nous avons une culture commune, vous comprendrez donc que, pour des raisons stratégiques, ce que vous écrivez doit être tempéré...* ». Par la même occasion, nous sommes invités à ne pas voir dans ces

(4) Une réunion rassemblant les différentes instances de l'organisation était prévue à quelques mois de là. La direction souhaitait avoir notre étude pour ce « *grand rendez-vous* ».

objections une quelconque intention de pression : simplement y a-t-il là un échange entre spécialistes d'un même domaine, autorisant la franchise au nom d'une proximité professionnelle. Les remarques formulées nous éloignent beaucoup du propos qu'il nous semble important de développer au regard des matériaux accumulés. Nous décidons donc d'enregistrer les réserves émises sans pour autant changer de cap. Ainsi, au fil du travail, nous n'hésiterons jamais à faire apparaître le côté « *dépressif* » (arrêts maladie, dépression nerveuse, départ pour incompatibilité d'humeur, anesthésie professionnelle, sentiment de déqualification...) que nous rencontrons chez nombre des membres du personnel. Le milieu nous semblant

t o t a l e m e n t pathogène (rares sont ceux qui, au sein de l'établissement, vivent leur activité dans la sérénité), nous insistons sur cette dimension, n'hésitant pas à souligner la lassitude goguenarde que manifestent les personnels devant l'inflation des « *dossiers prioritaires* » ou face aux réajustements organisationnels incessants mis en œuvre [cf. *infra*]. Après avoir livré ces constats, par écrit et oralement, dans une phase censée précéder la formulation de nos propositions d'actions, nous allons être enjoins par la direction de « *revoir notre copie* ». Par rapport aux premières mises en garde, désormais le ton change : c'est à un florilège de pressions que nous allons désormais être soumis. De la contestation de notre compétence à la mise en cause personnelle (« *vous êtes des baba-cool* »), de la menace économique (« *nous ne vous payerons pas* ») à l'évocation d'une interdiction d'entrer dans l'organisation, nous allons être soumis à une critique dévastatrice. Nous faisons, de fait, l'expérience de ce que les personnels doivent affronter à chaque fois qu'ils osent la dissonance. Le mode de controverse retenu par la direction semble destiné à infliger une blessure narcis-

Nourrissant le sentiment d'isolement, estimant ne pas pouvoir travailler comme ils l'avaient espéré, nombre d'acteurs éprouaient une sensation d'échec en retournant contre eux-mêmes la critique.

sique : la controverse est conduite de telle façon qu'elle finisse par atteindre personnellement les contradicteurs. Les « *observations* » dont notre production écrite fait l'objet, les exigences auxquelles la direction de l'établissement entend nous soumettre, révèlent les

© H. Naeggele/LAIF-REA

modalités pratiques à partir desquelles celle-ci forme et exprime ses jugements à propos de ce qui est (ou non) publiable. Tout comme les salariés de l'organisation s'engageant dans un travail d'écriture, nous sommes soumis à une critique radicale quant à la recevabilité de notre production.

Face à ce type d'offensive, destinée à nous faire modifier nos analyses, nous aurions pu être déstabilisés, tout comme les personnels se retrouvant dans une position analogue (5). Nous

touchons là à l'une des explications possibles de ce qui avait été repéré comme une difficulté des professionnels de l'organisation autour de la question des productions écrites. À chaque fois que ceux-ci proposaient un texte dans lequel ils avançaient des points de vue « *non-conformes* », le tir de barrage auquel ils étaient confrontés les conduisait soit au retrait, soit à la « *langue de bois* ». Du coup, produire le moins d'écrits possible et opter, en réunion, pour le mutisme ou la récitation de propos convenus, constituaient, pour eux, les stratégies défensives collectives et individuelles les plus sûres. Ainsi, dans cette perspective et très logiquement, nous allons constater que le groupe technique, supposé rédiger l'une des cinq monographies de la recherche, ne produira rien, ses membres se protégeant ainsi des foudres de la direction. Nous sommes alors au cœur de mécanismes qui anesthésient les personnels. La recherche, dans son déroulement même, a rendu visibles quelques-uns des

(5) Rappelons que la commande initiale portait sur « *l'insuffisance de la production écrite* » des personnels de l'organisation.

rouages « *grippés* » de l'organisation et, tout particulièrement, un mode de management stigmatisant. Les transferts et contre-transferts (6) qui se sont opérés tout au long de l'intervention nous ont mis sur la piste d'analyses décisives. L'intervention ayant désormais rempli son rôle d'analyste, il faut maintenant y adjoindre des éclairages complémentaires.

### Analyses plurielles

Au fil de nos rencontres, nous avons découvert avec surprise que nombreux étaient ceux qui, soit revenaient de congés pour dépression, soit manifestaient l'intention de partir (sans trouver l'énergie nécessaire pour le faire), soit disaient avoir perdu leur savoir-faire, ne sachant plus très bien ce qui caractérisait leur métier et regrettant parallèlement de n'être reconnus ni par leurs collègues, ni par la direction. Souvent isolés dans leurs activités, ils disaient se retrouver seuls face à leurs difficultés. Ayant rejoint l'organisation avec la conviction qu'elle portait un projet social auquel ils adhéraient, ils se déclaraient également déçus sur ce point. Nourrissant le sentiment d'isolement, estimant ne pas pouvoir travailler comme ils l'avaient espéré, nombre d'acteurs éprouvaient une sensation d'échec en retournant contre eux-mêmes la critique. Nous étions en présence d'une forme collective de névrose d'échec professionnel (on le sait, ce n'est pas l'échec qui produit la névrose mais cette dernière qui conduit à l'échec), engendrant une apathie générale (forme de protection devant un « *faire* » insatisfaisant) et accompagnée soit d'une auto-flagellation, soit d'un goût pour la recherche d'« *ennemis personnels* », autant de pistes permettant à chacun d'expliquer son mal-être.

Les activités des salariés relevaient de trois grandes orientations. L'une était liée au métier de conseil, l'autre tendait vers le souci d'une production cognitive, la troisième était rattachée à une sorte d'engagement social collectif (quasi militant) visant à améliorer le sort des individus en milieu organisationnel. Pour résumer, les personnels se vivaient à la fois comme des consultants, des chercheurs et des militants mais, simultanément, ils n'avaient ni les contraintes, ni les reconnaissances habituelles de ces activités. Ils n'étaient soumis ni à des exigences commerciales fortes, ni aux jeux classiques des univers de recherche où chacun livre ses productions à la critique de ses collègues. Enfin, leur militantisme n'était pas mesurable à l'aune de ce qui en fait l'une des principales caractéristiques : le bénévolat. Consultants-cher-

cheurs-militants et, en même temps, n'étant rien de tout cela, les personnels se retrouvaient dans une incertitude individuelle et collective pour définir leur profession, y compris en la nommant. Si certains choisissaient un des pôles de ce triangle pour se qualifier, ils ne trouvaient, ni en interne, ni à l'extérieur, les signes de reconnaissance de cette appartenance revendiquée. Pour être reconnus comme consultants, militants ou chercheurs, il leur aurait fallu quitter l'organisation mais, fragilisés par le sentiment de n'être qu'incomplétude professionnelle, nombreux étaient ceux qui portaient un regard très négatif sur leurs pratiques ; plus encore, le regard d'autrui était désormais redouté. À tout cela, il convient d'ajouter qu'un déficit notoire de règles susceptibles d'organiser les coopérations, la division du travail ou encore la mesure de l'efficacité, conduisait à toutes sortes d'errements. Par exemple, les personnels ne parvenaient pas à estimer ce que valait le travail collectif (est-ce une perte de temps ou une dynamique positive?) ou bien encore ils étalonnaient mal la hiérarchie existant entre la réalisation d'une intervention en entreprise et la production d'un article. Ramener un gros marché procurerait-il les honneurs ou susciterait-il l'indifférence de la direction? Cette situation, si elle engendrait un certain « *confort* », dans la mesure où elle libérait aussi d'un contrôle tatillon, rendait une partie des effectifs atones dans la mesure où aucune sanction positive ou négative ne venait donner du relief au travail réalisé. Au plan hiérarchique, le malaise, déjà évoqué, était manifeste : l'autonomie très forte des agents, les relations imprégnées d'une apparente décontraction, la dispersion géographique, alimentaient l'idée d'une souplesse des rapports supérieurs-subordonnés. Pourtant l'idée d'un management hautain, stigmatisant et discriminant (lié à un système d'affinités sélectives pour l'octroi de missions ponctuelles fortement valorisées) prévalait largement. Au final, cet univers organisationnel était vécu comme cotonneux et étouffant. Tout y paraissait possible, aucune sanction formelle n'étant à craindre mais, comme en même temps rares étaient les processus donnant du sens à ce qui était réalisé, il en résultait un flottement individuel et collectif.

La direction, percevant confusément le malaise, essayait de dynamiser les équipes en cherchant à les responsabiliser. Ainsi s'était-elle efforcée de multiplier les niveaux et les strates formelles, de façon à ce que chacun puisse avoir un niveau spécifique d'implication et de motivation. Dans cette logique, en une décennie, l'entreprise (7) s'était complexifiée, au point d'atteindre un degré d'enchevêtrement impressionnant. Elle se trouvait structurée verticalement en

*lyste à la personne de l'analyse et plus particulièrement au transfert de celui-ci* » [idem, p.103].

(6) Rappelons que le transfert désigne en psychanalyse « le processus par lequel les désirs inconscients s'actualisent sur certains objets dans le cadre d'un certain type de relation établi avec eux et éminemment dans le cadre de la relation analytique » [in LAPLANCHE et PONTALIS, 1997, p. 492]. « Le contre-transfert est l'ensemble des réactions inconscientes de l'ana-

(7) Si une entreprise a pour vocation de produire des biens et/ou des services destinés à un marché où ils trouveront acquéreurs, alors l'organisation dont il est question ici est bel et bien une entreprise.



Après avoir livré nos constats, nous faisons, de fait, l'expérience de ce que les personnels doivent affronter à chaque fois qu'ils osent la dissonance. Le mode de controverse retenu par la direction semble destiné à infliger une blessure narcissique : la controverse est conduite de telle façon qu'elle finit par atteindre personnellement les contradicteurs.

départements, lesquels étaient eux-mêmes dotés d'axes thématiques qui devaient être déclinés en orientations prioritaires, sur lesquelles émergeaient des groupes-pilotes dont la vocation était d'instaurer des fonctionnements transversaux. Pour faciliter les liens horizontaux, un dispositif de coordination venait s'ajouter à la structuration verticale et transversale lequel était supposé harmoniser les activités conduites sur tout le territoire national. En toile de fond, une série de repères, fixés par une charte et un contrat d'objectifs pluri-annuels, complétés par des prévisions annuelles (lesquelles étaient évaluées selon la même périodicité au travers de bilans d'activité), étaient supposés clarifier les missions collectives et donner du sens aux activités des personnels. À cet édifice — largement simplifié ici — venait s'ajouter une structuration hiérarchique verticale (un directeur et plusieurs directeurs adjoints) à laquelle était associée une structure collégiale, dite stratégique, permettant un rayonnement à l'échelle nationale, ainsi qu'une instance supplémentaire chargée de réfléchir aux orientations générales de la structure et à laquelle la direction rendait des comptes, sans pour autant lui être assujettie hiérarchiquement...

Un tel empilage, justifié par la recherche de l'efficacité, donnait à chacun, ou presque, une responsabilité formelle mais ses résultats les plus tangibles étaient ailleurs. Chaque strate produisait ses attendus, son lexique, tant et si bien que, d'année en année, entre la charte, les priorités, les axes prioritaires, le contrat d'objectifs, les groupes transversaux, verticaux, locaux, nationaux, l'organisation était devenue un maquis. L'enchevêtrement des différents niveaux, l'inflation sémantique, rendaient difficilement lisible le fonctionnement de l'entreprise (complexifiant les coopérations tant internes qu'externes). De surcroît, les multiples découpages organisationnels contribuaient à l'édification de multiples micro-féodalités. À défaut de pouvoir trouver une signification claire à leurs activités professionnelles et d'être valorisé par elles, nombre de personnels (notamment de cadres intermédiaires) se saisissaient en effet de l'empilage organisationnel et de l'obscurité que cela engendrait pour déployer d'intenses jeux de pouvoir. S'efforçant de capitaliser des ressources sur des territoires locaux ou en appui sur la réalisation de projets spécifiques, nombreux étaient ceux qui n'« existaient » professionnellement que par ce biais. Conquérir des « positions »

devenait ainsi l'exercice favori de nombreux cadres, alimentant ainsi tensions et clivages entre services et territoires : avant toute chose, c'est le jeu bureaucratique qui se trouvait favorisé par ce dispositif organisationnel. En définitive, par effets de ricochets, la complexité formelle de l'entreprise, plutôt que de dynamiser les personnels, renforçait l'apathie et la névrose d'échec.

Au final, les « *insuffisances de la production écrite* » - qui avaient donné lieu à la demande d'intervention - nous apparaissaient comme le résultat d'un enchaînement entre éléments disparates : organisation enchevêtrée, peu lisible, missions plurielles et métiers mal identifiés, absence d'un système de gratifications, management stigmatisant, activité freinée par le souci de protection, névrose d'échec, isolement des personnels et souffrance psychique, clivages bureaucratiques entre strates... Le problème posé n'était imputable à aucune variable isolée (la compétence des personnels, la compréhension des objectifs...) mais résultait d'une spirale mêlant des dimensions psychoaffectives, symboliques, technico-organisationnelles, managériales... En restituant ces analyses, nous souhaitions créer une controverse, fût-ce au prix d'une mise en crise (même modeste) de l'organisation. Notre vœu allait être exaucé. Non seulement la direction allait réagir vertement [cf. supra] mais de nombreuses et tumultueuses discussions allaient agiter l'organisation. Des réorganisations du travail, une mise en cause des comportements attendus, des départs au sein de l'équipe de direction, seront quelques-unes des conséquences immédiates de notre intervention. Évidemment, l'entreprise ne se trouvera pas pour autant, et à jamais, « *bonifiée* » mais la gangue dans laquelle elle se trouvait prise aura été fortement secouée.

## CONTOURS DE LA SOCIOLOGIE D'INTERVENTION

Tant du point de vue de la forme que du fond, tant sur la démarche que sur le contenu de l'analyse, les développements proposés ici ne correspondent à aucun des modèles classiques de la pratique d'intervention en entreprise. Ni actionnaliste, ni stratégique, ni institutionnaliste, ni culturel, ni identitaire, ni strictement sociologique (8), ni psychosociologique, ni psychanalytique, le propos emprunte pourtant à chacune de ces constructions théoriques. Il les transforme, sans pour autant les dissoudre, il les articule, sans proposer une forme systématique. Cet agencement analytique relève de quelques orientations géné-

(8) Si la sociologie d'intervention présentée ici n'est pas strictement sociologique - puisqu'elle emprunte des postures, notions et concepts à d'autres sciences sociales et humaines - , elle n'est pas pour autant une dissolution de la discipline. Existe-t-il, d'ailleurs, une seule sociologie, un seul sociologue qui ne fassent pas d'emprunt à d'autres disciplines, exclu-

rales ; elles traduisent la pratique du décadage, du métissage méthodologique, l'usage théorique de l'indiscipline et enfin une conception de l'activité scientifique qui suppose une mise à distance de la Science.

### Le recours au décadage

À chaque commande, selon le contexte, les attentes, le rapport de force en présence, le dispositif de travail est agencé différemment par le chercheur. Il le négocie en tension avec ses interlocuteurs. Sa seule préoccupation réside dans la nécessité de rendre possibles les moments et les espaces de controverses tout au long de la recherche. En dehors de cet aspect, il n'y a pas d'invariant méthodologique à la sociologie d'intervention telle que nous la comprenons. C'est le même état d'esprit qui conduit à convoquer des référents théoriques en provenance d'horizons très différents.

La notion d'analyste, par exemple, a été largement utilisée dans le récit qui précède. Importée des travaux des institutionnalistes, fortement matinée d'inspiration psychanalytique, elle est, le plus souvent, totalement absente de la littérature sociologique consacrée aux organisations. Ni les tourainiens, ni les sociologues de l'analyse stratégique ou de la régulation ne l'utilisent. Sans doute, la perspective de « *se regarder faire* », d'ériger la recherche elle-même en objet d'analyse, de la saisir comme une action sur les lieux étudiés, constituent-ils des éléments de démarche contrevenant aux principes théoriques des auteurs en question. En effet, l'intervention comprise comme analyseur exige du sociologue qu'il s'inclue dans le jeu qu'il est supposé comprendre : du coup, il ne peut plus prétendre établir avec la situation étudiée un rapport d'extériorité ou de froide neutralité. Ses émotions, ses sentiments, sont autant de points d'appui à la production de son regard et, avec eux, ce sont les concepts de transfert et de contre-transfert (9), tout droit tirés de l'univers psychanalytique, qui surgissent. Dans le cas relaté, « *l'éprouvé* » des chercheurs les mettait directement sur la piste de ce que les personnels de l'organisation vivaient et ressentaient ; il eût été dommageable de ne pas mobiliser ces dimensions au prétexte qu'elles relevaient plus du champ psychanalytique que du cadre sociologique. La notion d'analyste, suggérant un regard particulier sur la recherche en train de se faire, suppose également un couplage avec une posture ethnographique. Attaché à l'anecdotique, au secondaire, aux petits-riens, aux « *je-ne-sais-quoi* », qui font la situation, le sociologue perçoit tout autant qu'il conçoit. Le percept, autant que le concept, lui sert d'outillage. À ce

sion faite donc de toute dimension, philosophique, historique, psychosociale ? La sociologie d'intervention, elle, assume l'hybridité qui la traverse ; mieux, elle la revendique et la cultive.

(9) Cf le rappel de définition de la note 6

stade, il n'est pas devenu ethnographe, mais il circule dans le champ ethnographique.

C'est la même posture qui le conduit à se déplacer d'un modèle à un autre, d'un paradigme à un autre. Ainsi, le récit précédent articule des questions relatives aux relations de pouvoir (chères à l'analyse stratégique), aux productions culturelles (les modes de gestion du temps), à la domination, aux côtés plus ou moins « pervers » du management mis en œuvre. Prises séparément, isolées les unes des autres, ces dimensions sont insuffisantes. Constatant l'existence de micro-féodalités, d'intenses jeux de pouvoir, se déroulant selon les modalités décrites par les tenants du raisonnement stratégique, présente un incontestable intérêt. Cependant, cet intérêt est largement renforcé si on attache à cette lecture l'idée que ces pratiques viennent compenser — c'était le cas dans cette organisation — les effets d'une névrose collective d'échec. Les jeux de pouvoir en question servaient de « *dérivatif* » collectif (facilité par l'inflation du dispositif formel de l'organisation) et palliaient, en partie, l'impossibilité rencontrée par les personnels d'investir techniquement et affectivement le contenu même de leurs activités. N'identifiant pas ce métier qui est le leur, ayant le sentiment de désapprendre, d'être peu reconnus, ils sont confrontés à l'alternative suivante : soit ils plongent dans la névrose d'échec, soit ils se réfugient dans les joutes bureaucratiques locales susceptibles de leur donner les repères (des objectifs, des alliés, des adversaires) dont ils manquent. La névrose d'échec procède ainsi du sentiment personnel de désapprendre, d'un management stigmatisant, du brouillage de l'activité prise en charge (recherche ? conseil ? militantisme ?), des clivages bureaucratiques... via un climat général d'insécurité et une ambiance pathogène. Quant à ceux qui tentent de se protéger des effets de cette dérive névrotique collective en s'enfonçant dans des jeux de pouvoirs locaux, ils n'en sont pas entièrement à l'abri. S'ils ne parviennent pas à construire la position attendue au travers d'un jeu intense autour des relations de pouvoir alors, à leur tour, ils sont rattrapés par la névrose d'échec. Cette dernière n'est pas pour rien non plus dans ce que nous avons repéré comme une dilatation du temps et de son emploi. Tout est prioritaire, donc rien n'est prioritaire : l'urgence disparaît et avec elle le risque de ne pas tenir les délais. On éloigne ainsi, en apparence au moins, le spectre de l'échec tout en tout en construisant un rapport au temps qui va nourrir la spirale de l'agitation (la multiplication des priorités, l'inflation organisationnelle) et de l'apathie productive.

(10) La « *posture* » est à la « *position* » ce que le mouvement est à l'immobilisme. Elle renvoie plus à une grammaire générative, qu'à un corps de règles.

(11) La *métis* ne s'inscrit pas dans une filiation étymologique avec le terme de métissage même si le cousinage sémantique et phonétique des signifiants est renforcé, comme nous allons le voir plus loin, par une proximité des signifiés.

L'attachement et l'articulation de notions empruntées à des univers différents permettent de proposer une analyse ne se focalisant sur aucune dimension particulière. La névrose d'échec (thématique appartenant à la psychanalyse) se développant en même tant qu'un climat pathogène (notions empruntées à la psychodynamique du travail) est largement alimentée par un management stigmatisant (axe développé par la sociologie clinique), lequel favorise l'inflation organisationnelle et les rivalités de pouvoir entre les micro-féodalités locales (raisonnement stratégique). La dilution des compétences et des repères professionnels (analyse culturelle), la dilatation du temps et la disparition des priorités (approche ethnographique), nourrissent les interrogations sur l'efficacité du travail et les moyens de la mesurer (réflexions proches des préoccupations des sciences de gestion), ce qui finit par favoriser le développement de... la névrose d'échec ! L'analyse se boucle ici, en raison même des déplacements organisés entre univers théoriques différents. Ces transports méritent d'être justifiés d'un point de vue théorique plus général.

---

## REPÈRES PRINCIPAUX D'UNE SOCIOLOGIE D'INTERVENTION

La démarche proposée requiert des postures (10) méthodologiques, théoriques et épistémologiques particulières ; nous pouvons les évoquer brièvement.

---

### Métis et clinique non thérapeutique (11)

La *métis* (12) est une forme d'intelligence que les Grecs estimaient moins noble et moins pure que la *sophia* — qui s'apparente à la sagesse universelle — mais qu'ils estimaient néanmoins nécessaire. Renvoyant à une souplesse qui ne s'assimile ni à la ruse, ni à la rouerie, même si elle emprunte à l'une et à l'autre sa sinuosité, elle s'apparente à ce que Detienne et Vernant appellent « *le flair, la sagacité, la souplesse d'esprit, la feinte, la débrouillardise, l'attention vigilante, les sens de l'opportunité, des habiletés diverses, une expérience longuement acquise* » [M. Detienne, J.P. Vernant, 1974, p. 10]. La *métis* s'applique « *à des réalités fugaces, mouvantes, déconcertantes et ambiguës, qui ne se prêtent ni à la mesure*

---

(12) Métis est aussi un personnage de la mythologie grecque ; elle est la première épouse de Zeus. Dotée d'intelligence, de prudence, elle saura inventer le breuvage qui permettra à Zeus de vaincre son père, Cronos, contraignant ce dernier à rendre ses enfants qu'il avalait systématiquement pour qu'aucun d'eux ne le détrône. Enceinte d'Athéna, à laquelle elle va léguer son intelligence, Métis constitue une menace potentielle pour Zeus ; il craint en effet que l'enfant dont elle doit accoucher ne vienne le détrôner, tout comme lui-même avait déchu Cronos. Zeus dévorera donc Métis, engloutissant avec elle son intelligence ; il n'aura plus rien à craindre d'Athéna.



© John Feingersh/CORBIS

La névrose d'échec procède ainsi du sentiment personnel de désapprendre, d'un management stigmatisant, du brouillage de l'activité prise en charge, des clivages bureaucratiques... via un climat général d'insécurité et une ambiance pathogène.

*précise, ni au calcul exact, ni au raisonnement rigoureux*» [idem, p. 10]. Elle se trouve particulièrement adaptée aux situations d'intervention qui se présentent toujours sous des formes troubles, instables, imprévisibles. Lorsque le sociologue reformule la commande qui lui est adressée, lorsqu'il convainc son commanditaire de travailler sur une autre question que celle qui lui a été initialement posée, lorsqu'il négocie avec les acteurs des lieux leur attachement à la recherche, lorsqu'il s'emploie à créer des situations de controverses..., il est dans un jeu de

composition marqué par la complexité et les ambiguïtés; dans ces instants là, c'est la *métis* qu'il mobilise. Évidemment, la plasticité qu'elle suppose peut inquiéter, des dérives sont possibles. La clinique maïeutique est un précieux garde-fou.

La notion de clinique (13) provient principalement des enseignements de la psychologie et de la psychanalyse. Ses disciplines lui ont donné des contours thérapeutiques. Telle n'est pas l'orientation de la sociologie d'intervention. Si la clinique du sociologue emprunte à celle des psychologues et des psychana-

(13) La notion de clinique (provenant du grec Kliné qui signifie littéralement « au pied du lit ») fait évidence dans de nombreux champs scientifiques, de la médecine à la psychologie. En sociologie, même si des auteurs comme L. WIRTH, membre de l'École de Chicago, ont utilisé

cette notion dès le début des années trente [FRITZ in DE GAULEJAC, 1993], le terme reste souvent opaque. Utilisé par des auteurs comme F. DUBET, M. CROZIER, E. FRIEDBERG et même P. BOURDIEU, il n'est vraiment défini que par les tenants du courant se revendiquant de l'appellation sociologie clinique [E. ENRIQUEZ, V. DE GAULEJAC... ].

lystes (empathie, écoute, prise en compte de la souffrance, transfert et contre-transfert...), elle refuse toute intention soignante. Sur quelle légitimité pourrait reposer la prétention du chercheur à être le thérapeute d'un collectif, d'une organisation, d'une institution? Inscire la démarche sociologique dans une telle perspective, lui donner comme finalité l'administration d'un soin (quand bien même serait-ce sans recours à une pharmacopée quelconque), serait postuler une infection du corps social étudié. Là où il est sollicité, le sociologue n'est pas nécessairement confronté à une maladie qu'il faudrait éradiquer. S'inscrire d'emblée dans une logique curative, même avec les meilleures intentions du monde, serait prendre le risque d'être très normatif, de vouloir rétablir une norme d'équilibre supposée disparue. Les analyses et suggestions éventuelles du sociologue d'intervention ne se confondent pas avec l'administration d'une prescription. Si, d'aventure, le corps social étudié requiert un traitement, il se l'auto-prescrit et se l'auto-administrera lui-même. C'est à ce stade que surgit la notion de maïeutique. Chère à Socrate, elle désigne le processus par lequel le philosophe permet à ses interlocuteurs d'accoucher de ce qu'ils savent. Personne n'est jamais qu'ignorance: le savoir que chacun possède, qu'il affleure ou soit enfoui, ne demande qu'à être stimulé. Il est non seulement la matière même de ce qui deviendra le savoir sociologique, mais il est, tout autant que ce dernier, porteur de sens et moteur d'action. La maïeutique exhume une connaissance ordinaire enfouie, elle n'est autre que la doxa: le sociologue d'intervention n'oppose pas l'épistémè à la connaissance savante, il organise au contraire une *traboule* (14), un continuum, entre ces deux niveaux. La clinique maïeutique est ainsi une posture de recherche favorisant l'expression et l'élaboration d'un savoir par des acteurs qui, ensuite, s'en saisiront pour accroître la maîtrise de leur action. Elle s'accompagne d'une inclination pour le métissage théorique.

### Complémentarisme et métissage

En situation d'intervention, la porosité théorique s'avère plus utile que la surveillance des frontières et des territoires d'une école de pensée à laquelle il conviendrait de rester fidèle. Cette option conduit au métissage [F.

(14) Une *traboule* (terme utilisé à Lyon) désigne un long couloir, plus ou moins dissimulé, qui permet de passer (via une habitation, une cour) d'une rue à une autre, d'un quartier à un autre. Cette notion de *traboule* vient du latin *trans ambulare*, qui signifie se déplacer au travers.

(15) On peut donner un exemple du mode d'usage des concepts échangeurs à partir de la notion de réseau. Ce terme, tel qu'il est le plus souvent défini, met l'accent sur les liaisons qui permettent à des sujets et à des objets de tenir ensemble et, le cas échéant, de porter des innovations -comme le suggère notamment l'analyse des réseaux socio-techniques. Une telle appréhension qui insiste « sur des propriétés relationnelles et non sur des substances » [L. BOLTANSKI, E. CHIAPELLO, 1999, p. 218], permet

Laplantine, A. Nouss, 2002], notion qui est elle-même un prolongement du « complémentarisme » cher à G. Devereux. Ce dernier proposait d'articuler entre elles l'ethnologie et la psychiatrie pour mieux saisir ce qui, en présence d'appareils désordres psychiques, relevait du pathologique ou de la singularité culturelle. L'ethnopsychiatrie devait rendre possible à « un psychiatre parisien de traiter avec autant d'efficacité une marquisse française, un chasseur de phoques esquimau et un paysan d'Afrique noire » [G. Devereux, 1973, p.106]. Dans cette perspective, deux disciplines peuvent se pencher sur des faits bruts, sans pour autant en confondre les niveaux distincts et sans non plus se mélanger, ni se dissoudre. L'irréductibilité n'interdit pas la complémentarité. A partir d'un tel principe, disciplines, paradigmes, théories ou méthodes peuvent être articulés entre eux. La référence au métissage reprend cette idée pour la prolonger. Une pensée métisse met ainsi en évidence, dans les analyses qu'elle avance, le processus instable et mouvant d'enchevêtrements permanents et de mélanges qui caractérise toute situation. Les composants métissés sont saisis alternativement dans leurs transformations et dans ce qui les rattache encore à leur état antérieur; la démarche théorique requise pour rendre compte de ce mouvement relève elle-même du métissage. On ne peut, pour saisir et dessiner une courbe ou une sinuosité en train de se faire, s'en remettre à la rectitude d'une règle déjà là. L'inflexion métisse se situe donc du côté d'une discipline de l'indiscipline, elle se place hors cadres, elle privilégie les déplacements et les transports (méthodologiques, théoriques, techniques). En se frottant à l'histoire et à l'esprit des lieux où il se trouve immergé, en côtoyant et décryptant les mythes locaux, en s'offrant comme surface projective aux transferts individuels et collectifs des acteurs qu'il rencontre, en proposant des pistes de réflexion à ceux qui le somment de trouver des « solutions » à leurs difficultés, le sociologue d'intervention n'est pas devenu historien, ni philosophe, ni mythologue, ni psychanalyste, ni gestionnaire, mais, pourtant, il est aussi un peu de tout cela. Prudemment, sans revendiquer une improbable et démiurgique synthèse encyclopédique, il œuvre dans la mobilité théorique, transgressant les frontières, tordant les axiomatiques prétendues incompatibles, rendant poreux les cadres qui prétendent enfermer les concepts. Il utilise ces derniers comme des concepts échangeurs (15) autorisant (à l'instar des échangeurs autoroutiers)

d'imaginer des proximités analytiques possibles, tant avec la notion de système (entendu comme l'interaction d'éléments) qu'avec celle de structure (« on sait que le jeu d'échecs où chaque coup déplaçant une pièce modifie la valeur positionnelle de toutes les autres pièces en jeu, constitue, depuis SAUSSURE, la métaphore par excellence de l'approche structurale » [L. BOLTANSKI, E. CHIAPELLO, 1999, p. 218]. Pris comme concept échangeur, le réseau « fluide, continu, chaotique » [idem, p. 219] n'interdit pas à l'analyste de chercher « à déceler les relations plus stables que d'autres, des chemins préférentiels, des frayages » [idem, p. 219], généralement attachés à la notion de structure, ou bien encore d'interroger une dimension comme « l'environnement » tout particulièrement associée au raisonnement systémique.

les changements de direction. La posture métisse suppose une conception spécifique de l'activité scientifique.

### L'activité scientifique n'est pas La Science

L'épistémologie traditionnelle valorise les notions de rupture et de coupure; rompre avec la connaissance ordinaire, avec les illusions que véhiculent les prénotions, avec la spontanéité, la subjectivité, couper avec les enseignements de la science passée et ce qu'ils contiennent d'erreurs, sont autant de directions convergentes dont un auteur comme G. Bachelard s'est fait le chantre. Déployer toute la rigueur de l'esprit rationaliste pour dégager l'épistémè de la gangue doxique pour donner à la connaissance une forme de pureté (16), telle était son intention prioritaire. A ces coupures et autres ruptures, l'épistémologie de la sociologie d'intervention préfère les jonctions, les coutures, les articulations. Aux dévoilements qui prétendent révéler et rapprocher de la pureté, elle substitue les constructions aléatoires. Si les sophistes comme les pragmatistes américains fournissent des repères essentiels pour une telle posture (17), les sociologues des sciences demeurent une référence actuelle incontournable.

Plutôt que de voir, au commencement d'une découverte scientifique, un travail méthodique sacrifiant scrupuleusement à des règles internes, supposées contenir les ressorts de la production savante (la vigilance, l'objectivité, la recherche de preuve, les tests, le respect de la logique formelle...), ou bien, tout à l'inverse, de suggérer qu'il y aurait un total asservissement de la logique de la science à ses conditions sociales externes de production, les tenants de la sociologie des sciences proposent de comprendre la production savante comme étant le résultat d'une fabrication turbulente et concomitante d'énoncés et de faits. Selon eux, l'activité scientifique se construit dans un processus enchevêtrant des connaissances de natures différentes, des sujets et des objets, des techniques et des arguments politiques, économiques et sociaux, le tout dans un mouvement de controverse généralisée. Ce sont des oscillations, des circonvolutions, des tourbillons qui constituent ce qu'ils appellent « *les circonstances* » de la production scientifique. Avant de déboucher sur un fait, de s'intégrer « *au fond scientifique* » en laissant disparaître silencieusement ce qu'en furent ses coulisses, un énoncé est l'objet d'une multitude de manipulations qui font du laboratoire de recherche « *un système d'inscription littéraire dont le but est de*

*convaincre, parfois, qu'un énoncé est un fait* » [B. Latour, S. Woolgar, 1996, p. 91]. Dans cette perspective, les innovations scientifiques sont rendues possibles par la mise en place de réseaux socio-techniques [M. Callon, B. Latour, 1991] qui permettent de durcir les « *énoncés* » en « *faits* ». Ainsi conçue, l'activité scientifique est dissociée de « *La Science* » (18). Cette dernière désigne un ensemble de connaissances dont la légitimité est le fruit d'une construction scientifico-socio-politique qui impose, au travers de l'épistémologie (politique), une vision de ce qu'est le monde. Elle opère une série de partitions (vrai/faux, ordre/désordre, réel/représentation, politique/nature, humain/non-humain...) et imagine des procédures capables de dévoiler le réel, imposant ainsi une lecture moniste de l'univers. L'activité scientifique, à l'inverse, renvoie à des pratiques de recherche qui, caractérisées par l'action, ne se préoccupent guère de stabilisation définitive, se trouvant plutôt condamnées à produire en permanence une vision de la multiplicité des mondes, d'un plurivers dont il convient de coordonner et d'articuler les éléments entre eux. Le sociologue qui pratique l'intervention ne peut prétendre à autre chose. Il fait tenir ensemble, provisoirement et par l'analyse, des mondes pluriels qu'aucun savoir ne peut prétendre « *révéler* », ni unifier. Confronté à une multitude d'acteurs et de situations, soumis en permanence à leurs sollicitations stratégiques, culturelles, psychoaffectives, l'intervenant se frotte aux bruits du monde et tente d'en tirer des constructions susceptibles de fournir des appuis à ceux-là même qui en sont à l'origine. Provisoires, fragiles et aléatoires, produites pour être martyrisées, les dites constructions se donnent comme malléables. Elles ne sont pas pour autant inconsistantes; ni fausses, ni vraies, elles se veulent avant tout actives, tant au plan cognitif qu'au niveau affectif. Elles doivent permettre d'attacher entre eux des savoirs, des pulsions, des calculs, des (en) jeux, des médiations, des coopérations, des oppositions, des propositions, des lieux, des techniques, des machines, des process, des chercheurs, des acteurs, des commanditaires, de l'argent, des institutions, des organisations. C'est ce lien tortueux entre entités bigarrées que tente de produire la sociologie d'intervention.

Cette sociologie d'intervention que nous avons décrite peut effrayer les partisans de la pureté disciplinaire ou paradigmatique, qui s'efforcent de préserver l'étanchéité des frontières dont ils se font les gardiens. De même, elle risque d'être comprise comme une forme de relâchement méthodologique par ceux qui pensent la méthode comme la rectitude du (de leur) « *chemin* »

(16) Dans les textes que G. BACHELARD consacre à l'image du feu - *La flamme d'une chandelle* [1961], *Fragments d'une poétique du feu* [1988] ou bien à celle de l'eau - *L'eau et les rêves* [1942] - la symbolique du pur, du limpide, est omniprésente.

(17) Sur ce point, que nous ne pouvons développer ici, voir notre ouvrage [G. HERREROS 2002]

(18) « *On oppose La Science, définie comme la politisation des sciences par l'épistémologie (politique) pour rendre impotente la vie publique en faisant peser sur elle la menace d'un salut par une nature déjà unifiée, et les sciences, au pluriel et en minuscule, définies comme l'un des cinq savoir-faire essentiels du collectif à la recherche des propositions avec lesquelles il doit constituer le monde commun et chargé du maintien de la pluralité des réalités extérieures* » [B. LATOUR, 1999, p. 361].

(l'usage du singulier prévalant dans tous les cas). Elle scandalisera, peut-être, ceux qui imaginent que la *métis* correspond à l'oubli de tous les garde-fou de l'intervenant. Aucune de ces critiques hypothétiques (et anticipées) ne nous semble fondée : le sociologue d'intervention, dans sa plasticité, conserve ses points de repères (dont la clinique maïeutique n'est pas le moindre). Il les gère avec souplesse, certes, mais il ne les perd pas de vue pour autant. Ils sont au chercheur ce que le phare est au marin : il indique les récifs mais le navigateur a tout intérêt à ne pas se précipiter dessus, il s'y échouerait.

L'évocation du plastique pour caractériser la sociologie d'intervention mérite une dernière précision. Très contemporain, ce composé, dérivé de la filière pétrochimique, n'a pas la grande histoire du fer, ni du bronze ou de la pierre, il n'a pas la grandeur et la pureté de certains minerais comme l'or ou l'argent. Il présente néanmoins deux avantages essentiels. Il est très résistant, ne s'oxyde ni ne s'érode et, en même temps, il peut se déformer à l'infini : même brûlé, il ne disparaît pas. Peu poreux (qualité pourtant essentielle pour permettre la transgression des limites, le passage des frontières) dans la plupart des cas, il peut néanmoins offrir, si on travaille les polymères en ce sens, des aspérités permettant de fragiliser son étanchéité. C'est de ce matériau-là dont la sociologie d'intervention se compose.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- ANZIEU D., [1984], *Le Groupe et l'inconscient, l'imaginaire groupal*, Dunod
- AUBERT N., de GAULEJAC V., [1991], *Le Coût de l'excellence*, Paris, Seuil
- BACHELARD G., [1971, 10<sup>e</sup> édition, 1942 1<sup>re</sup> édition], *L'Eau et les rêves*, Librairie José Corti.
- BACHELARD G., [1962, 2<sup>e</sup> édition, 1961 1<sup>re</sup> édition], *La Flamme d'une chandelle*, PUF.
- BACHELARD G. [1982], *Fragments d'une poétique du feu*, PUF.
- BOLTANSKI L., CHIAPPELLO E., [1999], *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- CALLON M., LATOUR B., [1991], *La Science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte
- CROZIER M., FRIEDBERG E., [1977], *L'Acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DEJOURS C., [1998], *Souffrance en France*, Paris, Seuil.
- DETIENNE M., VERNANT J.P., [1974], *Les Ruses de l'intelligence, la métis des grecs*, Flammarion.
- DEVEREUX G., [1973], *Essais d'ethnopsychiatrie générale*, Gallimard.
- DUBAR C. [2002], *Les Identités professionnelles en crise*, Paris, PUF
- DUBET F., [1994], *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil
- ENRIQUEZ E., [1992], *L'Organisation en analyse*, Paris, PUF.
- FRIEDBERG E., [1997], « La sociologie d'intervention est d'abord une sociologie » in *Gérer & Comprendre*, septembre 1997, n° 49.
- GAULEJAC (de) V., (ROY S., sous la direction de) [1993], *Sociologies cliniques*, Paris, Desclée de Brouwer.
- GAULEJAC (de) V., [1996], *Les Sources de la honte*, Desclée de Brouwer.
- HERREROS G. [2002], *Pour une sociologie d'intervention*, éditions Erès, Toulouse.
- JACQUES E. [1972, édition française], *Intervention et changement dans l'entreprise*, Paris, Dunod
- LAPLANCHE J., PONTALIS J.B., [1997, 1<sup>re</sup> édition 1967] *Vocabulaire de la psychanalyse*, Paris, PUF.
- LAPLANTINE F., NOUSS A., [1997], *Le Métissage*, Flammarion, collection Dominos.
- LAPLANTINE F., NOUSS A., [2001], *Métissages*, Editions Pauvert.
- LATOUR B., WOOLGAR S., [1996], *La Vie de laboratoire*, Paris, La Découverte.
- LATOUR B., [1999], *Politiques de la nature. Comment faire entrer les sciences en démocratie*, Paris, La Découverte
- MENDEL G. et alii, [1980], *L'Intervention institutionnelle*, Paris, Petite bibliothèque Payot
- MOISDON J.D., [1997], (sous la direction de), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan
- TOURAIN A., [1978], *La Voix et le regard*, Paris, Seuil.
- VRANCKEN D., KUTY O., [2001] *La Sociologie et l'intervention*, De Boeck Université, Belgique.
- WIEVIORKA M., [1988], *Sociétés et terrorisme*, Paris, Fayard,
- WIEVIORKA M., TRINH S., [1989], *Le Modèle EDF*, Paris, La Découverte.